

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA

**O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO SOCIAL COM A
PARTICIPAÇÃO DOS FUNDOS DE INVESTIMENTO DE IMPACTO: UM ESTUDO DE
CASOS MÚLTIPLOS**

CURITIBA

2017

INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA

**O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO SOCIAL COM A
PARTICIPAÇÃO DOS FUNDOS DE INVESTIMENTO DE IMPACTO: UM ESTUDO
DE CASOS MÚLTIPLOS**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciência Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Dra. Andréa Paula Segatto

CURITIBA

2017

Sousa, Indira Gandhi Bezerra de

O processo de desenvolvimento da inovação social com a participação dos fundos de investimento de impacto: um estudo de casos múltiplos / Indira Gandhi Bezerra de Sousa. - 2017.

261 f.

Orientadora: Andréa Paula Segatto.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Defesa: Curitiba, 2017.

1. Fundos de investimento. 2. Inovações sociais. 3. Sustentabilidade.
I. Segatto, Andrea Paula. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós- Graduação em Administração. III. Título.

CDD 658.4063



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA** intitulada: **O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO SOCIAL COM A PARTICIPAÇÃO DOS FUNDOS DE INVESTIMENTO DE IMPACTO: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**, após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua aprovação no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 05 de Dezembro de 2017.


ANDREA PAULA SEGATTO

Presidente da Banca Examinadora (UFPR)


GRAZIELLA MARIA COMINI

Avaliador Externo (USP)


ANA PAULA MUSSI SZABO CHEROBIM

Avaliador Interno (UFPR)

Dedico esta dissertação aos meus pais, Jane e Chaguinha por não medirem esforços para o alcance dos meus sonhos, aos meus irmãos (Olga, Heitor, Maria Clara e Letícia), aos meus avós João Bento (in memoriam) e Francisca (in memoriam), Jovelino e Socorro e ao meu amigo e noivo, Bruno.

AGRADECIMENTOS

Ufa, que alívio!!! Consegui chegar até o final. Tantas vezes sonhei em escrever esses agradecimentos no intento de deixar gravado nessa dissertação que não cheguei até aqui sozinha, visto que foram tantas pessoas que me ajudaram nesse processo, que hoje e sempre serei grata. Gostaria de falar de cada um que fez com que esse processo fosse menos árduo.

Deus, o primeiro e o mais importante! Não sei o que seria de mim sem a sua energia, sem os seus sinais e sem a sua proteção diária. Minha primeira experiência fora de casa e longe da minha família e Ele conseguiu me dar todo o suporte que eu precisava. Nesses quase dois anos não me faltou nada. Eu tive muita força, muita fé, muita vontade e muita coragem. Hoje eu entendo o porquê Dele ter escolhido o programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná, que embora muitos choros, fraquezas, muita ansiedade, muitas leituras, estudos até de madrugada, noites sem dormir e abdições, percebi que todo o aprendizado, as amizades e a maturidade construída ao longo desse processo valeram a pena.

Agradeço também aos meus pais, Jane e Chaguinha que lutaram e sofreram junto comigo. Todas as minhas vitórias são para eles que tanto valorizam a educação e que não medem esforços pela minha felicidade.

Aos meus irmãos, Olga, Maria Clara, Heitor e Letícia. Olga pela sua cumplicidade, minha eterna companheira que está sempre presente, me apoiando, bem como me dando forças. Heitor, Letícia e Maria Clara, meus pequenos que amo tanto, e que me fizeram muita falta. Contudo, quando os via era uma imensa alegria.

À toda minha família, em especial, aos meus avós maternos João Bento (in memoriam) e Francisca (in memoriam) que mesmo não estando presentes na vida terrena, tenho certeza que devem estar orgulhosos de mim, bem como aos meus avós paternos Jovelino e Socorro que sempre se fazem presentes em todos os momentos e quando não estão, tenho certeza de suas orações diárias.

Ao meu amigo e noivo Bruno que sempre esteve presente ao meu lado, me dando força, conselhos, coragem, me escutando e apoiando todas as minhas decisões. Estou muito feliz, pois o nosso amor foi maior que qualquer distância e obstáculo que pudesse surgir.

À minha querida orientadora, professora Andréa Segatto que foi excelente e cumpriu o seu papel como sempre faz com muito zelo. Tenho muito orgulho de ter sido orientada por ela, uma mulher corajosa, dedicada totalmente a tudo que faz e muito inteligente. Foram muitos os conhecimentos adquiridos a partir dessa parceria que se tornou uma amizade.

Aos professores da UFPR, em especial Natália Rese, Gimenez Prado, Márcia May e Frega por todo conhecimento compartilhado nas disciplinas, humildade e por serem referências para mim. À professora Ana Paula pelas suas contribuições na banca de qualificação que fizeram diferença para o resultado final do trabalho.

À Professora Fernanda, em que tive a oportunidade de ser sua estagiária de docência, e a partir dessa experiência pude aprender a me portar como professora, a expor melhor as minhas ideias, a me sentir segura em sala de aula, a fazer slides, corrigir exercícios e realizar trabalhos, mas, sobretudo, com essa oportunidade ganhei uma amiga.

Ao meu amigo e parceiro de pesquisa Rodrigo que foi fundamental na construção dessa dissertação. Agradeço eternamente pelo tempo disponibilizado a mim, a sua preocupação comigo e especialmente, pelo conhecimento compartilhado. Foi muito bom ter um amigo alto nível ao meu lado. A Thalita que foi uma mãe para mim, que tanto me ajudou, me aconselhou e sempre esteve presente para o que eu precisasse. Ao Simão sou grata pela sua amizade, conversas, risadas e sua bondade. Ao Leandro pela pessoa verdadeira, sincera e sempre prestativa. A Aninha pela sua amizade e ajudas constantes. A Amanda, minha companheira de curso de inglês, pelas conversas e risadas. Ao Eduardo, Ananda e Sônia pelo compartilhamento de conhecimento e risadas. Aos meus amigos de IT (Inovação e Tecnologia) que entraram junto comigo Filipe, Gleycianne, Hamilcar e Daniel pelo companheirismo nas disciplinas. Aos meus amigos de EAO (Estratégia e Análise organizacional), Carol, Nágila, Ronaldo e Marina pela amizade que construímos e pelos momentos que compartilhamos juntos. À minha amiga da linha de marketing, Denise pela sua amizade que foi essencial nesse processo. Às minhas amigas Raissa e Tailiny por todo apoio, conversas e amizade.

Ao grupo de pesquisa EGITS (Grupo de Estudos de Gestão da Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade) pelas sugestões para a minha dissertação.

À minha amiga Luana que mesmo longe pude contar com o seu apoio constante e ao meu eterno professor e amigo Helano que, se hoje, estou na UFPR também é graças a ele, que sempre me ajudou em tudo que precisei.

Aos fundos de investimento de impacto e aos negócios de impacto social pela aceitação em participar da pesquisa. Ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) pelo apoio financeiro concedido por meio da bolsa de estudos, à secretaria do PPGADM (Denise, Marcelo, Gustavo e Paula), coordenadores do PPGADM (Programa de Pós-Graduação em Administração), à estrutura da UFPR, às meninas da limpeza, aos funcionários do restaurante universitário e à sociedade brasileira pelo financiamento dos meus estudos.

Obrigada a todos!

“A educação é a mais poderosa arma pela qual se pode mudar o mundo”
(Nelson Mandela)

RESUMO

As inovações sociais podem ser desenvolvidas a partir de um produto, serviço ou atividade no intento de atender uma necessidade social. Essas inovações podem estar associadas a ações de iniciativas privadas, de governo, de comunidades, de organizações não-governamentais, de grupos específicos e até de indivíduos. Portanto, nota-se que não há uma restrição quanto ao ambiente no qual a inovação social pode ser desenvolvida ou ao ator responsável por sua disseminação. De forma específica, as iniciativas aqui estudadas são representadas por negócios de impacto. A literatura sinaliza que fundos de investimento de impacto possuem preferência por esses negócios que são propulsores de inovações sociais. Diante disso, essa pesquisa buscou, como objetivo geral, analisar como se configura a participação dos fundos de investimento de impacto nas fases do processo de inovações sociais. Para tanto, o estudo possui abordagem qualitativa, com estudo de casos múltiplos como estratégia de pesquisa. Foram selecionados três fundos de investimento de impacto e três investidas de cada fundo. Os dados foram coletados entre maio e setembro de 2017, por meio de entrevistas semiestruturadas, documentos e observações diretas. Foram realizadas 33 entrevistas com 27 participantes, entre colaboradores, gestores e fundadores dos fundos e das investidas pesquisadas. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, realizada em três etapas: pré-análise; exploração do material e tratamento dos dados; e interpretação. Os resultados sinalizam que as participações dos fundos de investimento de impacto se configuram de maneiras distintas em alguns casos, porém um padrão de participação pode ser auferido no estudo com as três gestoras de fundos: capital financeiro (rodadas de investimentos e busca de novos investidores), aspectos administrativos e financeiros (controle do movimento dos ativos, planejamento financeiro e estratégico, controle dos riscos, questões contábeis, análise dos resultados financeiros, participação no conselho de administração, assessoria de aspectos legais, mudanças estruturais, e estruturação do modelo de negócio), capital humano (recrutamento, seleção, políticas de gestão de pessoas), aspectos comerciais (novos parceiros, mercados, aproximação dos beneficiários da inovação social, redes de contato, maior contato com os *stakeholders*), aspectos sociais (alinhamento do impacto social, mensuração do impacto social, identidade coletiva, valores comuns e de confiança, visão social, redes sociais). As diferenças podem ser reflexo do grau de maturidade e estratégias de cada fundo, além do que os negócios investidos possuem especificidades, como o segmento de atuação e o estágio de desenvolvimento de sua inovação social. Ao final, identificou-se a complementação em uma das fases propostas por Bhatt e Altinay (2013), ou seja, um período de reestruturação incorporada na fase de desenvolvimento o que permitiu conduzir a criação de uma proposta de modelo do processo de inovação social, assim como, das distintas formas de participação dos fundos.

Palavras-chave: Inovação social. Fundos de investimento de impacto. Processo de inovação social. Estudo de casos múltiplos.

ABSTRACT

Social innovations can be developed from a product, service or activity in an attempt to meet a social need. These innovations may be associated with actions of private initiatives, government, communities, nongovernmental organizations, specific groups and even individuals. Therefore, it should be noted that there is no restriction on the environment in which social innovation can be developed or the actor responsible for its dissemination. Specifically, the initiatives studied here are represented by impact businesses. The literature indicates that impact investment funds have a preference for these businesses that drive social innovation. In view of this, this research sought, as a general objective, to analyze how the participation of investment funds of impact in the phases of the process of social innovations is configured. Therefore, the study has a qualitative approach, with multiple case studies as a research strategy. Three impact investment funds and three investees of each fund were selected. Data were collected between May and September 2017, through semi-structured interviews, documents and direct observations. A total of 33 interviews were conducted with 27 participants, among employees, managers and founders of the funds and investees surveyed. The data were analyzed through the technique of content analysis, performed in three stages: pre-analysis; exploitation of the material and processing of data; and interpretation. The results indicate that the participation of the investment funds of impact are configured in different ways in some cases, but a pattern of participation can be obtained in the study with the three fund managers: financial capital (investment rounds and search for new investors), administrative and financial aspects (control of the movement of assets, financial and strategic planning, control of risks, accounting issues, analysis of financial results, participation in the board of directors, advice on legal aspects, structural changes and structuring of the business model) (recruitment, selection, people management policies), commercial aspects (new partners, markets, approximation of beneficiaries of social innovation, contact networks, greater contact with stakeholders), social aspects (alignment of social impact, measurement social impact, collective identity, common values and trust, social vision, social networks). The differences can be a reflection of the degree of maturity and strategies of each fund, in addition to which the invested businesses have specificities, such as the segment of performance and the stage of development of its social innovation. Finally, it was identified the complementation in one of the phases proposed by Bhatt and Altinay (2013), that is to say, a period of restructuring incorporated in the development phase which allowed to lead to the creation of a proposal of model of the process of social innovation, as well as the different forms of participation of the funds.

Keywords: Social innovation. Impact investment funds. Process of social innovation. Multiple case study.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL	38
FIGURA 2 - FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL	39
FIGURA 3: ELEMENTOS QUE PODEM COMPOR AS FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL	41
FIGURA 4: DINÂMICA DOS FUNDOS DE VENTURE CAPITAL	53
FIGURA 5 - PRINCIPAIS CRITÉRIOS CONSIDERADOS NA SELEÇÃO DE INVESTIMENTOS	65
FIGURA 6: SÍNTESE DA COMPOSIÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS V1	94
FIGURA 7: SÍNTESE DA COMPOSIÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS V2	101
FIGURA 8: SÍNTESE DA COMPOSIÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS V3	109
FIGURA 9: ANÁLISE COMPARATIVA DA COMPOSIÇÃO DO PROCESSO DE IS DO CASO 1	113
FIGURA 10: ANÁLISE COMPARATIVA DA PARTICIPAÇÃO DA VOX NAS FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DE SUAS INVESTIDAS	117
FIGURA 11: SÍNTESE DA COMPOSIÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NEGÓCIO M1	124
FIGURA 12: SÍNTESE DA COMPOSIÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS M2	133
FIGURA 13: SÍNTESE DA COMPOSIÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS M3	142
FIGURA 14: ANÁLISE COMPARATIVA DA COMPOSIÇÃO DO PROCESSO DE IS DO CASO 2	147
FIGURA 15: ANÁLISE COMPARATIVA DA PARTICIPAÇÃO DA MOV NAS FASES DO PROCESSO DA IS DO CASO 2	151
FIGURA 16: SÍNTESE DA COMPOSIÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS G1	157
FIGURA 17: SÍNTESE DA COMPOSIÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS G2	164
FIGURA 18: SÍNTESE DA COMPOSIÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS G3	171
FIGURA 19: ANÁLISE COMPARATIVA DA COMPOSIÇÃO DO PROCESSO DE IS DO CASO 3	176
FIGURA 20: ANÁLISE COMPARATIVA DA PARTICIPAÇÃO DA GAG NAS FASES PROCESSO DE IS DO CASO 3	180
FIGURA 21: ANÁLISE CRUZADA DA COMPOSIÇÃO DA FASE INICIAL DO PROCESSO DE IS DOS CASOS	182
FIGURA 22: ANÁLISE CRUZADA DA COMPOSIÇÃO DA FASE DE DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE IS DOS CASOS	186
FIGURA 23: ANÁLISE CRUZADA DA COMPOSIÇÃO DA FASE DE DIMENSIONAMENTO DO PROCESSO DE IS DOS CASOS	189

FIGURA 24: MODELO PROPOSTO DA PARTICIPAÇÃO DOS FUNDOS DE
INVESTIMENTO DE IMPACTO NAS FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO
SOCIAL201

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - TERMOS DE BUSCA NA LITERATURA INTERNACIONAL E QUANTIDADE DE ARTIGOS ENCONTRADOS.....	23
QUADRO 2 - TERMOS DE BUSCA NA LITERATURA NACIONAL E QUANTIDADE DE ARTIGOS ENCONTRADOS	24
QUADRO 3 - RESUMOS DE ALGUNS CONCEITOS UTILIZADOS EM ESTUDOS DE INOVAÇÃO SOCIAL	33
QUADRO 4 - BARREIRAS ENFRENTADAS NOS FUNDOS DE INVESTIMENTO DE IMPACTO	64
QUADRO 5: MAPEAMENTO DOS FUNDOS DE INVESTIMENTO DE IMPACTO BRASILEIROS	76
QUADRO 6 - PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA TEORIA NO ESTUDO DE CASO	82
QUADRO 7: SÍNTESE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS	86
QUADRO 8: CATEGORIAS DE ANÁLISE E CODIFICAÇÃO.....	87
QUADRO 9: QUADRO-SÍNTESE DA PARTICIPAÇÃO DA VOX NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS V1	97
QUADRO 10: QUADRO-SÍNTESE DA PARTICIPAÇÃO DA VOX NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS V2.....	104
QUADRO 11: QUADRO-SÍNTESE DA PARTICIPAÇÃO DA VOX NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS V3	111
QUADRO 12: QUADRO-SÍNTESE DA PARTICIPAÇÃO DA MOV NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS M1	128
QUADRO 13: QUADRO- SÍNTESE DA PARTICIPAÇÃO DA MOV NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS M2	136
QUADRO 14: QUADRO-SÍNTESE DA PARTICIPAÇÃO DA MOV NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS M3	145
QUADRO 15: QUADRO-SÍNTESE DA PARTICIPAÇÃO DA MOV NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS G1	160
QUADRO 16: QUADRO-SÍNTESE DA PARTICIPAÇÃO DA GAG NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS G2.....	166
QUADRO 17: QUADRO-SÍNTESE DA PARTICIPAÇÃO DA GAG NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS G3	174
QUADRO 18: PARTICIPAÇÃO DOS FUNDOS DE INVESTIMENTO DE IMPACTO NA FASE INICIAL	193
QUADRO 19: PARTICIPAÇÃO DOS FUNDOS DE INVESTIMENTO DE IMPACTO NA FASE DE DESENVOLVIMENTO.....	195
QUADRO 20: PARTICIPAÇÃO DOS FUNDOS DE INVESTIMENTO DE IMPACTO NA FASE DE DIMENSIONAMENTO.....	197

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	21
1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	21
1.2.1 Objetivo Geral:	21
1.2.2 Objetivos Específicos:	21
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	21
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	26
2 REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 INOVAÇÃO SOCIAL	27
2.1.1 Inovação Tradicional e Inovação Social	27
2.1.2 Evolução da Inovação Social	30
2.1.3 Inovação Social: bases conceituais	32
2.1.4 Características da inovação social	35
2.1.5 O processo de inovação social	37
2.1.6 <i>Locus</i> da inovação social	42
2.2 FUNDOS DE INVESTIMENTO DE IMPACTO	52
2.2.1 Financiamento tradicional	52
2.2.1 Fundos de Investimento de Impacto	56
2.2.2 Avaliação, Métricas e Risco	60
2.2.3 Processo e fundos de investimento de impacto	62
2.3 INOVAÇÃO SOCIAL E OS FUNDOS DE INVESTIMENTO DE IMPACTO	66
3 CONTEXTO DO ESTUDO	69
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	77
4.1 PROBLEMA DE PESQUISA	77
4.1.1 Questões de Pesquisa	77
4.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE	78
4.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	80
4.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA	81
4.4.1 Seleção dos Casos	82
4.5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	84
4.6 VALIDADE E CONFIABILIDADE	88
5 ANÁLISE DOS DADOS	89

5.1 CASO 1 – VOX CAPITAL	89
5.1.1 Negócio de Impacto Social V1	89
5.1.2 Negócio de Impacto Social V2	98
5.1.3 Negócio de Impacto Social V3	104
5.1.4 Análise comparativa do caso 1- Vox	111
5.2 CASO 2 – MOV INVESTIMENTOS	118
5.2.1 Negócio de Impacto Social M1	118
5.2.2 Negócio de Impacto Social M2	128
5.2.3 Negócio de Impacto Social M3	137
5.2.4 Análise comparativa das empresas aportadas do Caso 2 – MOV.....	145
5.3 CASO 3 – GAG INVESTIMENTOS.....	152
5.3.1 Negócio de Impacto Social G1	152
5.3.2 Negócio de Impacto Social G2	160
5.3.3 Negócio de Impacto Social G3	167
5.3.4 Análise comparativa do Caso 3- GAG.....	174
5.4 ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	181
5.4.1 Análise cruzada dos elementos que compõem as fases do processo de IS dos NIS.....	181
5.4.2 Análise cruzada da participação dos fundos nas fases do processo de IS dos NIS	192
5.4.3 Modelo proposto da participação dos fundos de investimento de impacto nas fases do processo de IS dos NIS	200
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	203
REFERÊNCIAS	209
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA OS GESTORES DOS FUNDOS DE INVESTIMENTO DE IMPACTO	222
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA OS GESTORES DOS NEGÓCIO DE IMPACTO SOCIAL.....	223
APENDICE C – MATRIZ DE AMARRAÇÃO	224
APÊNDICE D – CODIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS	226
APÊNDICE E – CODIFICAÇÃO DOS DOCUMENTOS	227
APÊNDICE F- TERMO DE CONSENTIMENTO PARA OS ENTREVISTADOS	228
APÊNDICE G- TERMO DE CONSENTIMENTO E PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA	229
APÊNDICE H – EVIDÊNCIAS DAS ENTREVISTAS E DOCUMENTOS DO NIS V2	230
APÊNDICE I – EVIDÊNCIAS DAS ENTREVISTAS E DOCUMENTOS DO NIS V2	233
APÊNDICE J – EVIDÊNCIAS DAS ENTREVISTAS E DOCUMENTOS DO NIS V3	235

APÊNDICE K – EVIDÊNCIAS DAS ENTREVISTAS E DOCUMENTOS DO NIS M1	
.....	237
APÊNDICE L – EVIDÊNCIAS DAS ENTREVISTAS E DOCUMENTOS DO NIS M2	
.....	242
APÊNDICE M – EVIDÊNCIAS DAS ENTREVISTAS E DOCUMENTOS DO NIS M3	
.....	246
APÊNDICE N – EVIDÊNCIAS DAS ENTREVISTAS E DOCUMENTOS DO NIS G1	
.....	250
APÊNDICE O – EVIDÊNCIAS DAS ENTREVISTAS E DOCUMENTOS DO NIS G2	
.....	254
APÊNDICE P – EVIDÊNCIAS DAS ENTREVISTAS E DOCUMENTOS DO NIS G3	
.....	257

1 INTRODUÇÃO

Desde Schumpeter, no início do século XX, a inovação tem estado presente nas discussões de pesquisadores como uma fonte de vantagem competitiva, de estabelecimento de relações e de engajamento de clientes e funcionários (CROSSAN; APAYDIN, 2010) para empresas que estimulam a produção e gestão do conhecimento, buscam avanços tecnológicos e criam produtos e serviços (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Além de promover vantagens para organizações que usufruem desse recurso no seu processo estratégico, a inovação beneficia consumidores que possuem condições de pagá-la (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008).

Com isso, partindo do pressuposto de que as inovações são principalmente geradas pelo mercado tradicional e voltadas a geração de lucro, nota-se como salientam Mulgan (2006), Phills, Deiglmeier, Miller (2008), Pol, Ville (2009) e Lettice e Parekh (2010) que nem toda a sociedade consegue ter seus anseios atendidos por elas, sinalizando falta de estrutura suficiente para assistir a todos, em especial à população de baixo poder aquisitivo, ou para solucionar os problemas sociais como a pobreza, a poluição, a falta de acesso à educação e à saúde (MURRAY; CAULIER-GRICE, MULGAN, 2010).

A partir dessa perspectiva, surgiram várias iniciativas, com o intuito de contribuir com a melhoria desse quadro, como a inovação social (IS), a inovação para base da pirâmide (BoP), fundos sociais rotativos, inovação disruptiva, fundos de investimento de impacto (FIImp), tecnologias sociais, entre outros. Neste trabalho, duas dessas propostas foram abordadas: a IS e os FIImp, cada uma com contribuições peculiares a sua natureza.

Não há confirmações quanto à origem da inovação social, o que há são suposições de possíveis autores que cunharam o termo. Uma das primeiras obras a emblemizar esse assunto foi publicada em 1967 cujo título era “Métodos para Inovação Social Experimental” que desvelava a inovação social como um método para solucionar problemas sociais (PATIAL *et al.*, 2015). Drucker (1957) em um dos seus estudos também fez comentários sobre tal inovação. Contudo, as discussões sobre IS surgiram em meados dos anos 1970, com o trabalho de Taylor (1970), embora ainda de forma tênue, e apenas ao final dos anos 1990 ganharam notoriedade e interesse por parte de outros pesquisadores, além de serem visualizadas com maior frequência no campo prático (JULIANI *et al.*, 2014). Enquanto que no contexto brasileiro, as primeiras pesquisas identificadas em bases de dados nacionais foram em 2006 (ANDRÉ; ABREU, 2006; SERVA; JUNQUEIRA; OLIVEIRA, 2006), discutindo questões conceituais e analíticas.

Neste sentido, mesmo após uma década de estudos brasileiros, a fragilidade sobre o tema perpetua, especialmente devido à pouca publicação de estudos por pesquisadores como colocado por Granados *et al.* (2011) e Hackett (2016) que comentam que poucas pesquisas foram realizadas em países emergentes sobre o tema. Assim, percebe-se a necessidade de um desenvolvimento teórico-empírico envolvendo a temática (BIGNETTI, 2011; JULIANI *et al.*, 2014).

Deste modo, é possível vislumbrar a IS como um processo complexo (WESTLEY; ANTADZE, 2010), uma vez que reflete a ação de realizar atividades, desenvolver produtos ou serviços inovadores (MULGAN, 2006), a fim de atender as necessidades sociais (MULGAN, 2006) e fortalecer a beneficência (NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015), criando valor para a sociedade (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008).

Entre as principais preocupações envolvendo a IS está o seu processo de desenvolvimento, ainda pouco disseminado na literatura. Uma evidência quanto a isto é identificada no estudo de Westley e Antadze (2010), que ressaltam a necessidade de uma compreensão mais clara desse processo, em especial quanto a sua difusão para alcançar uma mudança revolucionária e assim, transformar a vida de pessoas. Outros autores estudaram o processo de IS, delimitando inúmeras fases (BHATT; ALTINAY, 2013; HERRERA, 2015; MULGAN, 2006; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; BHATT; AHMAD, 2017), sem, no entanto, chegar a um consenso, desvelando a necessidade de maior compreensão da configuração e adoção desse processo.

Além do exposto, a IS pode ser analisada em diferentes níveis, como governo, comunidades, empresas e indivíduos. No entanto, assim como exposto por Mulyaningsih e Dhewanto (2013), João (2014) e Borzaga e Bodini (2014), empresas sociais representam um dos ambientes organizacionais facilitadores dessas inovações. Cabe destacar que essas empresas têm sido conceituadas de várias formas, apresentando diversas nomenclaturas, tais como: negócios sociais, empresas sociais, negócios de impacto social, empreendimentos sociais, negócios inclusivos, etc. Nesta dissertação optou-se por utilizar o termo negócios de impacto social (NIS), o qual se assemelha ao termo (empresa social) supracitado, assim, podendo-se dizer que este também é um lugar propício para o desenvolvimento da inovação social.

No Brasil, esses negócios não possuem regimento jurídico que os caracterizem e os regem. Diante disso, a partir de pesquisas acadêmicas e relatórios brasileiros, foram definidos como organizações que estão entre o setor privado e filantrópico, que possuem a missão social e ambiental, prezam pelo impacto social e/ou ambiental e são financeiramente sustentáveis

(FÉRES; SOUZA, 2014; BARKI, 2015; PRETINE; SCHERER; BACK, 2016). Cabe destacar que este não é um termo utilizado de forma consensual no contexto brasileiro, uma vez que há uma clara imprecisão terminológica quanto às nomenclaturas que envolvem as questões sociais (ALGOSTINI, 2016).

Em termos de quantidade de negócios de impacto existentes no Brasil, o Pipe, vitrine de negócios de impacto social e ambiental, mapeou em 2017 esses negócios por todo o país, identificando-os por estado e por área, constatando, desse modo, 579 negócios que se encaixam em critérios como: a) compromisso com a missão social e ambiental; b) compromisso com o impacto social e ambiente monitorado; e c) compromisso com a lógica econômica; d) compromisso com a governança efetiva. São negócios que estão em crescimento e trabalham por um propósito maior, o de gerar valor social e/ou ambiental para a sociedade, sobretudo, às classes mais pobres.

Enquanto *lôcus* da IS, o NIS enfrenta barreiras, especialmente quanto a escassez de recursos financeiros (BHATT; ALTINAY, 2013; CETINDAMAR; KOZANOGLU, 2014; CLARKIN; CANGIONI, 2016), imobilizando o desenvolvimento da IS e a sua ampliação (CLEMENTINO, 2015). Com base nisso, Geobey, Westley e Weber (2012), Cetindamar e Kozanoglu (2014) e Bhatt e Ahmad (2017), evidenciam que tal dificuldade pode ser combatida por meio dos investimentos de impacto (IImp), posto que financiam soluções inovadoras para questões mundiais emergentes como habitação a preços acessíveis, mudanças climáticas e saúde, sendo assim uma forma de estimular e facilitar o processo de desenvolvimento de IS.

Embora o destaque recebido por esse tipo de investimento, voltado para arrecadar recursos a fim de obter retorno social e/ou ambiental e financeiro, seja mais fortemente percebido na última década (BRAGG, 2010; SALTUK; BOURI; LEUNG, 2011; BUGG-LEVINE; EMERSON, 2011; SILBY, 2011; HEBB, 2013; JOHNSON; LEE, 2013; BREST; BORN, 2013; NGOASONG; KORDA; PATON, 2015; CLARKIN; CARGIONI, 2016), sua existência não é recente. A ideia de investir, gerar retornos financeiros e ainda ajudar o mundo, tem indícios já no século XVII na Inglaterra, no qual as pessoas alinhavam os seus interesses financeiros com os seus valores sociais (BRAGG, 2010; BUGG-LEVINE; EMERSON, 2011). Ou seja, esse tipo de investimento não é recente, o que é contemporânea é a sua terminologia, que ascendeu na última década (O'DONOHUE *et al.*, 2010; JOHNSON; LEE, 2013).

Dentre esses investimentos, existem os FIImp que possuem a mesma dinâmica dos fundos tradicionais, contudo oferecem aporte de capital financeiro para negócios de linha dupla, ou seja, organizações que possuem missão e impacto social e/ou ambiental positivos e sustentabilidade financeira (CREMONEZZI, *et al.*, 2013; ALLMAN; NOGALES, 2015). Essa

linha de pensamento traz consigo a ideia de dar celeridade à resolução dos desafios sociais e ambientais, elevar o impacto social, gerar a inovação, reduzir a pobreza e promover qualidade de vida à sociedade. No contexto internacional, mas especificamente nos Estados Unidos, essa indústria tem criado força, crescendo 76% de 2012 a 2014 (ANDE, 2016).

No contexto brasileiro, o setor de IImp tem se desenvolvido de forma intensa nos últimos anos, devido à quantidade de investidores que aderiram a esse investimento, ao esforço empreendido pelos atores envolvidos, à crise político-econômica, às altas taxas de juros dos investimentos tradicionais e alta expectativa de retorno social e financeiro, oferecendo, portanto, inúmeras vantagens para o investidor, para sociedade e para os NIS (ANDE, 2016).

Recentemente, no Brasil, foi elaborado um mapa do setor de investimento de impacto com o propósito de expor dados sobre tal investimento na região. O relatório denota que entre 2014 e 2016 o número de investidores de impacto cresceu de 22 para 29, sendo 13 investidores nacionais e 16 internacionais. O instrumento financeiro mais utilizado por esses investidores é o *equity* com 67%, ou seja, por meio de compra de participação acionária (ANDE, 2016). Embora o mapa apresente a quantidade de investimento de impacto na região, não especifica o número exato de fundos de investimento de impacto existentes no Brasil.

Quanto aos estudos acadêmicos, pesquisas que abordem o IImp ainda são novidade na área das finanças sociais, mostrando-se um campo aberto a novas oportunidades de investigações. Essa ausência de estudos pode ser percebida na revisão de literatura internacional realizada por Clarkin e Cangioni (2016), que forneceu uma visão geral do IImp, expondo os principais estudos e autores da área. Ao realizarem a busca dos artigos, eles utilizaram múltiplos canais, localizando 73 trabalhos, sendo eles jornais, revistas, sites, reportagens, entre outros. Concluindo, na visão dos autores que esse é um campo com pouca expressividade de pesquisas.

Estudos recentes relacionaram a IS e os FIImp, constatando-se na literatura internacional três artigos científicos, o de Geobey, Westley e Weber, (2012), Cetindamar e Kozanoglu, (2014) e Bhatt e Ahmad, (2017), conforme busca realizada nas bases *Ebsco* e *Web of Science*, com as palavras-chave '*impact investment funds*', '*impact investing funds*', '*impact investment*' e '*impact investing*' juntamente com o termo '*Social Innovation*', utilizando o termo booleano 'AND'.

No estudo de Geobey, Westley e Weber (2012), por exemplo, foi pesquisada a capacidade do IImp de estimular a IS a partir do ciclo adaptativo, contudo, foi um artigo essencialmente teórico, e diante disso, eles confirmaram a necessidade de pesquisas que operacionalizem essa abordagem na prática.

Já a pesquisa teórica de Cetindamar e Kozanoglu (2014) teve como enfoque principal três dimensões: os atores do mercado de IImp, os mecanismos financeiros inovadores e sugestões de políticas para os países em desenvolvimento. Os autores constataram o efeito positivo do IImp no desenvolvimento de inovações sociais, dado que questões financeiras são um problema para as empresas sociais, e assim, a indústria de investimento de impacto é um meio de desenvolver e estruturar o seu negócio e ainda de incentivar a modelar métodos inovadores.

Por fim, Bhatt e Ahmad (2017) analisaram como as diferentes formas de capital financeiro, social e humano contribuem para o desenvolvimento e dimensionamento da IS no contexto indiano. Eles analisaram a presença desses capitais em três fases do processo de IS (inicial, desenvolvimento e dimensionamento) e a partir de um estudo de caso único, constataram que o fundo de investimento de impacto Aavishkaar apoiou o desenvolvimento de soluções inovadoras das empresas para atender às necessidades sociais. Isso deveu-se, sobretudo, ao alinhamento estratégico do fundo com as empresas sociais. É relevante ressaltar que os autores informam que seu estudo representou apenas uma abertura acerca do tema, sugerindo a necessidade de pesquisas mais específicas e com um grau maior de aprofundamento.

Já na literatura nacional, busca realizada com os termos “inovação social”, combinados “fundos de investimento de impacto” e “investimento de impacto”, em eventos da Associação nacional de pós-graduação e pesquisa em Administração (ANPAD) e no Portal de Periódicos da Capes, sem restrição cronológica, não conduziu a estudos que os relacionassem simultaneamente.

Foi possível ainda verificar na literatura internacional algumas oportunidades de pesquisa tais como compreender os limites da inovação social no campo das finanças sociais (MOORE; WESTLEY; BRODHEAD, 2012), verificar os fatores específicos que permitem que o empreendedor social aprove o processo de IS (BHATT; AHMAD, 2017), assim como, analisar a contribuição do IImp para o desenvolvimento de efeitos benéficos às IS (GLANZEL; SCHEUERLE, 2015).

Isto posto, nota-se a carência de contribuições que envolvam a análise do processo de IS a partir da atuação das finanças sociais, especificamente dos Fundos de investimento de impacto. Nesse sentido, é formulada a problemática de pesquisa a seguir.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Com o ensejo de ampliar o entendimento sobre a IS e os FIImp imersos no contexto brasileiro, propõe-se o seguinte problema de pesquisa:

Como se configura a participação dos fundos de investimento de impacto nas fases do processo de inovação social?

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Para realizar o estudo com base no problema apresentado, foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral:

Analisar como se configura a participação dos fundos de investimento de impacto nas fases do processo de inovação social.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Mapear os fundos de investimento de impacto brasileiros;
- Identificar os elementos que compõem as fases do processo de inovação social;
- Identificar a participação do fundo de investimento de impacto nas fases do processo de inovação social;

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A justificativa teórica desta presente dissertação se dá em razão das perspectivas teóricas ainda estarem em construção, pois tanto a inovação social como os fundos de investimento de impacto são considerados temas contemporâneos e emergentes que ainda detêm pouca informação, além de existirem poucos estudos relacionando esses dois fenômenos conjuntamente.

Assim, a perspectiva de IS, como um campo acadêmico emergente (LETTICE; PAREKH, 2010) carece de mais pesquisas para que possa se desenvolver com maior celeridade. A expectativa é que daqui a dez anos esse campo já tenha solidez e equilíbrio, afastando a

preocupação emergente dos profissionais e buscando as situações imediatas (NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015). Datta (2011) ainda complementa que há uma inexpressividade de pesquisas que investigam sobre o desenvolvimento das IS, mesmo diante das restrições de recursos em volta dessa inovação. Seguindo a mesma linha de pensamento, Cajaíba-Santana (2014) compreendeu que há uma extensão de elementos teóricos e práticos acerca do processo de IS para serem explorados.

Contudo, tanto na prática como na teoria, a IS vem perpassando por algumas barreiras. Na prática, salienta-se que há poucas informações sobre o conhecimento do setor, escassez de apoio político e econômico e insuficiência de difusão de boas práticas. Estas foram algumas dificuldades percebidas na inovação social na Europa (HUBERT *et al.*, 2010), entretanto, essa realidade não parece mudar no cenário brasileiro, e uma prova disso é a falta de uma legislação nacional que apoie e difunda essa inovação (HULGARD; FERRARINI, 2010). Quanto ao aspecto acadêmico, a literatura ainda é fragmentada e dispersa (CAJAÍBA-SANTANA, 2014) e, portanto, ainda não há um consenso quanto ao seu conceito (POL; VILLE, 2009; MACLEAN; HARVEY; GORDON, 2013).

Quanto a perspectiva dos FIImp, poucas pesquisas têm se dedicado a essa indústria, em especial na América Latina, considerando que ainda há uma insuficiência de dados, sobretudo de informações científicas. No entanto, o setor, desde 2012, tem-se expandido rapidamente, triplicando o número de investidores, mas continua sendo considerado um setor nascente (ANDE, 2016). Essa ampliação do número de participantes sinaliza ainda mais a necessidade de maior compreensão desse instrumento, dado o aumento da capacidade de financiamento que poderá advir desse crescimento.

Apesar das referências anteriores indicarem a ausência de maior volume e aprofundamento dos estudos sobre os temas, foi realizada busca na literatura internacional e nacional visando levantar estudos que combinassem os termos referentes a cada constructo desse estudo.

Assim, para verificar a literatura internacional atual sobre inovação social, fundos de investimento de impacto e negócios de impacto social, foi realizada uma busca de artigos científicos revisado por pares, sem restrição cronológica, filtrado apenas nos campos de áreas de gestão e negócios (*management e business*) e tipos de documento de artigos (*article*) nos portais da EBSCO e Web of Science ISI, como demonstrado no Quadro 1.

QUADRO 1 - TERMOS DE BUSCA NA LITERATURA INTERNACIONAL E QUANTIDADE DE ARTIGOS ENCONTRADOS

Tema	Termo de busca	EBSCO (Resumo)	WOS (Tópico)
Inovação Social	<i>Social Innovation</i>	265	97
Negócio de Impacto social	<i>Social Impact Business; Social Enterprise; Social Business (OR)</i>	390	168
Fundos de Investimento de Impacto	<i>Impact Investment funds; Impact Investment; Impact Investing; Impact Investing funds (OR)</i>	52	16
Inovação Social e Empresa Social	Combinação dos termos de busca de cada tema (AND)	37	8
Inovação Social e Fundos de Investimento de Impacto	Combinação dos termos de busca de cada tema	0	1
Fundos de Investimento de impacto e Empresa Social	Combinação dos termos de busca de cada tema	5	3
Fundos de Investimento de impacto, Negócios de Impacto Social e Inovação social	Combinação dos termos de busca de cada tema	1	0

FONTE: A autora (2017)

O Quadro 1 apresenta o total de artigos encontrados em cada base com os termos de busca indicados, sem eliminação das publicações repetidas em uma ou mais base, e a partir desse procedimento, foi encontrada na literatura internacional somente uma pesquisa que contemplasse as três temáticas conjuntamente, elevando, portanto, a contribuição teórica desta dissertação. Esta única pesquisa foi realizada por Bhat e Ahmad (2017) que analisou a interferência específica dos capitais social, humano e financeiro nas fases do processo de IS em empresas sociais.

Quanto aos estudos nacionais, buscou-se nos eventos da ANPAD e Portal de Periódicos da Capes pelos três termos (inovação social, fundos de investimento de impacto e negócios de impacto social) sem restrição cronológica. Encontrou-se, portanto, que diferentemente da literatura internacional, na nacional não foi identificada nenhuma publicação que contivesse os três termos de busca conjuntamente. Desse modo, o Quadro 2 apresenta o total de artigos encontrados na literatura nacional em cada base com os termos de busca indicados, sem eliminação das publicações repetidas em uma ou mais base.

QUADRO 2 - TERMOS DE BUSCA NA LITERATURA NACIONAL E QUANTIDADE DE ARTIGOS ENCONTRADOS

Tema	Termo(s) de busca	Eventos ANPAD	Periódico CAPES
Inovação Social	Inovação Social	17	56
Negócio de Impacto Social	Negócio de impacto social; Empresa Social; Negócio Social	4	87
Fundos de Investimento de Impacto	Fundo de Investimento de Impacto; Investimento de Impacto	0	0
Inovação Social e Fundos de Investimento de Impacto	Combinação dos termos de busca de cada tema	0	0
Inovação Social e Negócio de Impacto Social	Combinação dos termos de busca de cada tema	0	2
Fundos de Investimento de impacto e Empresa Social	Combinação dos termos de busca de cada tema	0	0
Fundos de Investimento de impacto, Negócios de Impacto Social e Inovação social	Combinação dos termos de busca de cada tema	0	0

FONTE: A autora (2017)

Percebendo que não foram encontrados estudos nas bases consultadas no Brasil sobre FIImp, optou por utilizar o Google Scholar, e ao realizar uma busca com o seguinte conjunto de termo “investimento de impacto” AND “fundos de investimento de impacto”, constituiu 57 resultados. Para tanto, foi realizado uma análise do resumo dos documentos a fim de selecionar aqueles que possuem maior sinergia com o assunto explorado. Dessa forma, 16 trabalhos foram selecionados. A leitura na íntegra desses textos permitiu identificar que em alguns deles, o termo de busca era citado apenas uma vez, sinalizando não ser a ênfase do artigo os temas desse estudo. Outros textos revelaram não serem artigos, mas textos informativos e não acadêmicos. Desse modo, restaram cinco estudos apresentados a seguir.

A primeira pesquisa identificada no *Google Scholar* foi publicada em um evento em 2013, e apresentou um estudo de caso único sobre a relevância dos FIImp em empresas sociais, por meio da análise da atuação da Vox Capital (um FIImp) na CDI Lan (uma empresa social), sendo que seus resultados mostraram a necessidade de maior aproximação entre os dois grupos e de maturidade e respeito na relação entre as partes (CREMONEZZI *et al.*, 2013). O estudo não trata de uma inovação social e não discute fases desse processo. Outro trabalho foi também publicado em um evento, em 2014, sobre o movimento das *B corporations* no cenário internacional e as possibilidades de expansão desse movimento no Brasil (COMINI;

FIDELHOLC; RODRIGUES, 2014). Já em 2015 foram identificadas duas pesquisas: Lazzarini *et al.* (2015) que propuseram um manual para avaliação de impacto de empresas que recebem aporte de capital de IImp e Garcia (2015) que discutiu a avaliação de impacto social e desempenho dos negócios sociais. Por fim, em 2016 deparou-se com um artigo de Schiefler e Adib (2016) que trataram sobre o *impact social bonds* um tipo de IImp. Portanto, os estudos supracitados, bem como a carência de pesquisas sobre o tema envolvendo os fenômenos mencionados nessa seção, fundamentam a justificativa teórica da presente dissertação.

Já em termos práticos, a dissertação se justifica pelo fato de que o Brasil tem enfrentado problemas sociais, como a desigualdade social, que por mais que tenha reduzido entre os anos de 2003 a 2014, ainda se perpetua no ambiente brasileiro, no qual muitas pessoas permanecem na pobreza. Consequência dessas desigualdades sociais, 25,4% dos empregados ganham menos que um salário mínimo, enquanto 0,7% ganham mais que 20 vezes esse salário (ANDE, 2016).

Além disso, em virtude de o Brasil ser um país em desenvolvimento que está passando por crises políticas, econômicas e sociais, informações do Banco Mundial relatam que a quantidade de pessoas que vivem abaixo da linha da pobreza cresceu de 8,9 milhões para 45,4 milhões (2017). Isto posto, nota-se que o governo não está conseguindo suprir as demandas da sociedade, assim, o investimento de impacto pode desempenhar um importante papel ao colaborar com empreendedores sociais, mercados financeiros e apoiar o desenvolvimento de soluções que tem como meta atender as necessidades sociais (ANDE, 2016).

Compreendendo essa realidade brasileira, o presente estudo pretende aprofundar o conhecimento sobre os temas, contribuindo para melhor atuação dos FIImp no desenvolvimento da IS, para que haja geração de ideias e soluções potenciais. Além disso, este estudo pode vir a orientar futuras decisões de investimento, motivar as organizações a implementarem IS e alinhar o seu retorno econômico com o valor social.

Com isso, pode-se chamar atenção do Estado com o propósito de que estimule os atores envolvidos por meio de instrumentos de políticas públicas, visando uma mudança na sua função, no sentido de promover parcerias com indivíduos e empresas engajadas na mudança social, assim como desenvolver um ambiente adequado e sustentável para a inovação social (HULGARD; FERRARINI, 2010).

Portanto, os estudos sobre a IS podem diminuir barreiras para os interessados em entender o assunto, em especial para os negócios de impacto, que poderão compreender o processo de relação entre os fundos e as organizações e como estas últimas podem desenvolver efetivamente a IS em busca da promoção de mudanças transformadoras na sociedade.

Assim, considerando a IS como um mecanismo de redução da pobreza e crescimento econômico, o estudo tem intenção de orientar e apoiar a prática de todos os atores que contribuem para ajudar a sociedade a refletir, adaptar e inovar, tentando criar condições para o desenvolvimento dessa inovação.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação está estruturada em seis seções. Sendo iniciado pela introdução, que traz à apresentação do tema, discussão do problema de pesquisa, a delimitação dos objetivos, a justificativa teórica e prática e as possíveis contribuições que esta pesquisa propõe à área de inovação e para a sociedade.

Na segunda seção, expõe-se o referencial teórico, apresentando seus principais conceitos e nuances, na qual se abordam o corpo teórico da inovação social, os negócios de impacto social como *locus* dessa inovação, o conhecimento sobre os fundos de investimento de impacto, e a junção desses dois constructos.

Na seção seguinte, se descreve o delineamento dos procedimentos metodológicos que serão empregados na pesquisa, dividindo em: definição dos termos, classificação da pesquisa, delineamento da pesquisa, coleta de dados, validade, confiabilidade e matriz de amarração.

Na quarta seção são analisados os dados, dividindo-se em análise individual de cada caso e análise cruzada dos casos. Posteriormente, são apresentadas as considerações finais, finalizando com as referências utilizadas no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está dividido em três subseções, a primeira explora a temática da inovação social (IS), a segunda discorre sobre os fundos de investimento de impacto (FIImp) e a terceira discute a junção desses dois constructos.

2.1 INOVAÇÃO SOCIAL

2.1.1 Inovação Tradicional e Inovação Social

A inovação, enquanto fenômeno social, faz parte da civilização humana desde seu surgimento. Desse modo, as mudanças ocorridas ao longo do tempo e a forma como a sociedade se encontra atualmente estão relacionadas, em partes, com as inovações desenvolvidas. Com isso, ressalta-se que foi um processo, resultado de ações de durante anos que culminou no acesso a avançadas tecnologias devido à curiosidade humana e a difusão do conhecimento (CAJAÍBA-SANTANA, 2014).

Foi somente a partir dos estudos de Schumpeter ([1934] 1985), publicados nas primeiras décadas do século XX, que a inovação tornou-se proeminente tanto para a pesquisa científica como para as organizações, configurando-se como um relevante elemento para o desenvolvimento econômico e tecnológico.

Desde então, a inovação passou a ser entendida como um sistema complexo e sistêmico que envolve “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OECD, 1997, p.55). A inovação não se restringe somente a criação de novos bens e serviços, mesmo porque a realidade mostra que ter um bom produto não é mais satisfatório para manter uma organização a frente de outras.

A inovação é um processo estratégico de conhecimento, no qual tem-se o risco e a incerteza como características inerentes, em que o sucesso não é garantido, “o padrão é sucesso parcial com problemas”, por isso, deve-se ter um gerenciamento adequado, assegurando que as tomadas de decisões sejam bem arquitetadas e controladas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 59).

Contudo, mesmo diante dos riscos e incertezas, são estimados que as inovações garantam de 50 a 80% o crescimento econômico, desempenhando um papel substancial na

evolução socioeconômica (MULGAN, 2006). Partindo deste exposto, a inovação não só apresenta possibilidade de transformar a empresa que a promove, mas tudo aquilo que a envolve diretamente e indiretamente. Por isso, a organização que estimula a criatividade dos colaboradores, possui pessoas responsáveis no gerenciamento à inovação, reflete em maneiras de melhorar ou criar produtos, serviços, processos e rotinas de organização, conjectura-se que é uma empresa inovadora (TIDD; BESSANT, 2015).

A inovação, geralmente, não ocorre de forma espontânea, mas por meio de funções básicas de um processo de gestão no qual se exige normas, padrões e disciplina (DAVILA, EPSTEIN; SHELTON, 2009). Nesse sentido, a inovação pode ser vista como uma variável estratégica na busca pela competitividade, que ultrapassa a idealização de novas tecnologias, integrando por completo a organização.

Quanto à caracterização, Schumpeter (1985) classificou a inovação em radical e incremental. A inovação radical é uma mudança que causa transformações bruscas na firma, criando algo que seja novo para organização, para o mercado ou para o mundo, enquanto que a inovação incremental é caracterizada por mudanças simples que preenchem continuamente o processo de transformação da empresa (SCHUMPETER, 1985). As empresas que se interessam em sempre melhorar, seja de forma incremental ou radical, estimulam o desenvolvimento de novas habilidades para a organização, tais como constituir relações e identificar oportunidades (TIDD; BESSANT, 2015).

A inovação pode ser dividida em cinco tipos, sendo elas, i) a inovação de produto que abrange um novo produto ou o melhoramento do mesmo; ii) novos métodos de produção; iii) a abertura de novos mercados, ou seja, diversificar o negócio, não estando atrelado apenas a um mercado; iv) novas fontes de matérias-primas que envolve a inclusão de novos fornecedores de insumos para a produção de um produto ou serviço; v) e as novas formas de organização que concernem a reconfiguração ou inclusão de novas maneiras de se administrar e de remodelar as estruturas e processos de uma empresa (SCHUMPETER, 1985). Assim como Schumpeter, alguns autores como OECD (1997), Tidd, Bessant e Pavitt, (2008) e Porto, (2013) destacaram outros de tipos de inovação, mas que não destoam, notavelmente, dos salientados anteriormente.

A inovação não é um termo restrito apenas ao âmbito empresarial, pelo contrário, existem outros tipos como inovação artística, educacional, negócios, disruptiva e outras (POL; VILLE, 2009). Uma em particular será tema de estudo dessa dissertação, denominada de inovação social. Ela surgiu em partes porque a inovação empresarial não foi capaz de impactar a todos, deixando de contemplar as comunidades mais carentes. Pode-se ainda complementar, levando para o lado sociológico, que o mundo dos negócios, da competitividade, da inovação

tradicional e tecnológica desvirtuou-se da consciência social, não encontrando um equilíbrio entre o lado capitalista e o lado humano (DAWSON; DANIEL, 2010).

Diante disso, as questões sociais criaram forças, após as fraquezas e fracassos dos paradigmas empresariais (PHILIPS *et al.*, 2015), e dessa forma, foi preciso desafiar o *status quo*, quebrar padrões para que as áreas que tratam das demandas sociais se desenvolvessem, incluindo nessa esfera, a inovação social (LETTICE; PAREKH, 2010).

Antes de abordar especificamente sobre a inovação social, cabe resgatar as distinções entre tal inovação e a inovação tradicional, uma vez que debates conceituais são empreendidos entre elas (DAWSON; DANIEL, 2010). À vista disso, a inovação tradicional é direcionada ao lucro (MULGAN, 2006; POL; VILLE, 2009; LETTICE; PAREKH, 2010) e ganho econômico (SCHUMPETER, 1985), enquanto que a inovação social é voltada ao bem-estar da sociedade (DAWSON; DANIEL, 2010; LETTICE; PAREKH, 2010), especialmente dos marginalizados (TAN *et al.*, 2005; BHATT; ALTINAY, 2013).

Bignetti (2011) contempla outras divergências, ressaltando que enquanto a inovação social cria valor social, é voltada para comunidades, grupos sociais ou para toda a coletividade e tem como principal objetivo a cooperação entre os atores em torno das questões sociais, a inovação empresarial, por sua vez, apropria valor, é voltada para o auto interesse e o lucro, tem como objetivo a vantagem competitiva, possui exclusivamente como *locus* a organização e detém altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Outra distinção está no elemento técnico, uma vez que a IS pode estar relacionada à criação de novas práticas sociais (CAJAÍBA-SANTANA, 2014), no qual o foco está na cultura e nos valores, com maior ênfase na dimensão humana (MURRAY; MULGAN; CAULIER-GRICE, 2010), enquanto que a inovação tradicional geralmente está associada a uma mudança tecnológica a fim de criar novos produtos, serviços ou processos (CAJAÍBA-SANTANA, 2014) em que há uma predominância na disseminação de redes e infraestruturas globais (MURRAY; MULGAN; CAULIER-GRICE, 2010).

Portanto, observa-se que a IS possui estratégias, objetivos, processos de desenvolvimento distintos da inovação empresarial, e assim, exige modelos diferentes do tradicional (BIGNETTI, 2011).

No entanto, não tem como descartar totalmente elementos da inovação tradicional, na IS (LEVÉSQUE, 2002; MULGAN, 2006; BIGNETTI, 2011; JOÃO, 2014), podendo-se fazer recombinações dos conhecimentos existentes. Por exemplo, duas estratégias, tais como a inovação aberta e gestão de projetos, utilizadas na inovação tradicional podem ser readaptadas na IS (JOÃO, 2014).

Considerando essas discussões, é justo nesse momento de crise social que focalizem na IS para que esse campo tenha uma evolução e consiga atingir o seu objetivo de alcançar a mudança sistêmica. Desse modo, a partir dos entendimentos supracitados, as próximas seções tratarão do surgimento da IS, os seus diversos conceitos, seu processo e as interferências no seu desenvolvimento.

2.1.2 Evolução da Inovação Social

A IS foi impulsionada a partir da industrialização e urbanização do século XIX por meio do estímulo aos empreendimentos sociais e à inovação. Já no século XX, a Grã-Bretanha foi a pioneira em algumas inovações sociais como, por exemplo, em habitações, jardim da infância e assistência social. E o governo também, em alguns momentos, a impulsionou, construindo governos democráticos, a fim de promover bem-estar à sociedade (MULGAN, 2006).

Quanto aos estudos nesse campo, evidências apresentam que na década de 1970 os pesquisadores ainda não estavam preocupados em estudar essa área. Ao invés disso, estavam interessados nas mudanças revolucionárias que ocorriam na época, e os poucos empenhados nos estudos de inovação social estavam seguindo correntes opostas das inovações tecnológicas (LÉVESQUE, 2002).

Não há um consenso quanto a quem cunhou a terminologia inovação social, contudo as principais discussões surgiram na década de 1970 iniciando com Taylor (CLOUTIER, 2003). Ele estudou projetos de reabilitação psicológica para pessoas de baixa renda em comunidades e movimentos sociais. Em contrapartida, Gabor (1970) também utilizou este termo na mesma época, mas a partir de uma perspectiva do desenvolvimento territorial.

Portanto, a terminologia sobre IS não é recente, principalmente em áreas como a psicologia, sociologia, economia e história, o que é atual é a sua entrada para as ciências sociais aplicadas (CAJAÍBA-SANTANA, 2014). Corroborando esta compreensão, Drucker (1987), Pol e Ville (2009) e Nicholls, Simon e Gabriel (2015) ressaltam que o dilema da IS é a sua multipluralidade interdisciplinar.

Já a década de 1980 foi um marco relevante para estudos sobre esse tipo de inovação, que passaram a enxergar as questões sociais com outros olhos, uma vez que tal período foi marcado por muitas transformações, como o surgimento de um novo espírito capitalista, novas configurações de relações, novas formas de governança, mudanças nas relações de produção, de consumo dos usuários, uma relação mais forte de redes, alianças e parcerias, obtendo, dessa maneira, um conteúdo social que seria substancial para essas transformações. Em virtude disso,

o novo modelo trouxe implicações para repensar sobre as IS, a partir de uma reconfiguração da relação entre o social e o econômico (LÉVESQUE, 2002).

O autor que se destacou na década de 1980 foi Drucker (1987), que considerou a IS um campo novo, promissor e significativo para a Administração, salientando que esta inovação seria a tarefa mais importante para a época. O seu estudo teve um prisma diferente, abordando a IS a nível de governo, no qual enfatizou que ela estaria deixando de ser trabalhada em camada governamental e passando a ser tratada no âmbito da gestão.

Quanto aos anos subsequentes, observou-se a partir do levantamento teórico realizado por Juliani *et al.* (2014) que de 1970 a 2004 havia ainda uma pequena quantidade de publicações. A primeira evolução científica expressiva se deu a partir de 2010, quando a média de publicações passou de 7 em 2007 para 36 pesquisas em 2011 (JULIANI, *et al.*, 2014). E desde então o número de publicações continuou a aumentar, representando, portanto, uma significativa evolução na última década (JULIANI, *et al.*, 2014; CAJAÍBA-SANTANA, 2014).

Assim, a IS foi surgindo no cotidiano das pessoas a partir dos movimentos sociais, e aos poucos despertando o interesse dos empreendedores por essa área devido a três razões. Primeiro, em razão da crescente epidemia de doenças, mudanças climáticas e elevação da desigualdade; segundo, pelo custo de lidar com esses problemas; e, por último, a exigência pelo novo, pelas mudanças e transformações (MURRAY; MULGAN; CAULIER-GRICE, 2010).

Mas essa não é a única concepção existente, Nicholls, Simon e Gabriel (2015) identificaram que a IS pode surgir a partir de três raízes, a primeira encontra-se na visualização da dor, aflição e preocupação para com aqueles que passam necessidades e não tem acesso a produtos ou serviços. A segunda raiz emerge de evoluções e isomorfismos, ou seja, os surgimentos de inovações sociais despertam o interesse da criação de outras mais. E a terceira raiz provém das ideias, pelo qual essas trazem o entendimento da cooperação e solidariedade.

Na história da IS, existem três centros pioneiros voltados ao campo, a fim de catalisar essa inovação. O primeiro centro foi o chamado *Centre de recherche sur les innovations sociales* (CRISES), que se concentra nas investigações sobre economia social, reunindo 60 pesquisadores. Foi criado entre 1986 e 1988 no Canadá e financiado pelo Québec, tornando-se um centro interuniversitário (COUTIER, 2003). O segundo centro é conhecido por ZSI (*Zentrum für Soziale Innovation*), instituto sem fins lucrativos, fundado em 1990 na Áustria, que desempenha diversas atividades que dizem respeito à pesquisa, ciência, política, educação e consultoria. O terceiro é o NESTA (*National Endowment for Science Technology and the Arts*), sediado na Inglaterra e fundado em 1998, que tem como propósito criar serviços inovadores para sociedade. O Brasil também possui um centro de inovação social em

Florianópolis, denominado CAIS (Centro de Apoio à Inovação Social), criado em 2014 e voltado para o empreendedor social (JULIANI *et al.*, 2014).

Portanto, sinaliza-se ser uma área crescente tanto na teoria quanto na prática, já notando uma evolução nos últimos quarenta anos e com uma longa trajetória a ser percorrida, uma vez que nota-se frequente a preocupação das organizações, dos movimentos, grupos e indivíduos, bem como dos pesquisadores em desenvolver essa área a fim de transformar de modo positivo a vida das pessoas. Desse modo, a partir da presente evolução, pode-se apontar que o conceito de IS também perpassou por mudanças ao longo dos anos, o que será discutido na seção seguinte.

2.1.3 Inovação Social: bases conceituais

Taylor (1970) define IS como uma nova maneira de agir e de perceber as coisas, estando relacionada a um aperfeiçoamento ou criação de um produto, serviço ou processo que gera impacto social, evidenciando que não é de fácil introdução no mercado, devido implicar uma mudança no estilo de vida das pessoas. “Um tipo inovador de escola, uma nova maneira de lidar com a pobreza, um novo procedimento para ressocialização de delinquentes, uma nova técnica para reabilitar os esquizofrênicos” (TAYLOR, 1970, p.70, tradução nossa), são alguns exemplos citados de IS em seu estudo.

A incipiência de estudos e a transdisciplinaridade do fenômeno, foram alguns dos motivos que resultaram na falta de consenso em sua definição e abrangência, podendo levar o pesquisador a percorrer caminhos conflituosos (POL; VILLE, 2009; BIGNETTI, 2011; NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015). Contudo, as diversidades de conceitos não representam o demérito, mas desvela uma distinção positiva, significando que o conceito está em desenvolvimento.

Bouchard (2006) vê a IS como um conceito operacional, no qual envolve a ativa participação dos atores. Enquanto que Cloutier (2003) ressalta ser um conceito ambíguo, no qual reflete diferentes realidades, contextos e definições, salientando que pode ser processual, organizacional, institucional, mas em geral, é uma nova resposta para as necessidades sociais, dado que pode se manifestar em qualquer setor da sociedade, sendo o seu principal objetivo desenvolver as pessoas ou comunidades a partir de uma mudança duradoura. Dito de outro modo, IS pode ser uma construção para uma mudança contínua.

A IS também pode ser compreendida a partir de entendimentos normativos e de entendimentos sociológicos (MAURER; SILVA, 2015). Os **entendimentos normativos**

abrangem a inovação social como um mecanismo baseado em regras e normas com o propósito de solucionar questões sociais com a implementação de novas ideias, produtos ou serviços (CAJAÍBA-SANTA, 2014). Nessa abordagem, o bem-estar social e o desenvolvimento das comunidades, o conteúdo do contexto, a solução, o processo e o resultado estão como aspectos importantes (MAURER; SILVA, 2015). Já os **entendimentos sociológicos**, entendem a IS como práticas sociais, sendo algo abstrato, ou seja, imaterial, onde ela é expressa por meio de comportamentos dos atores envolvidos, em que as mudanças ocorrem devido a criação de novas instituições e sistemas (CAJAÍBA-SANTANA, 2014). Assim, o foco não é o problema, é a mudança.

Alguns conceitos se destacaram, conforme apresentados no Quadro 3:

QUADRO 3 - RESUMOS DE ALGUNS CONCEITOS UTILIZADOS EM ESTUDOS DE INOVAÇÃO SOCIAL

Autores	Conceitos de Inovação Social
Mulgan (2006, p.146, tradução nossa)	“A inovação social refere-se a atividades e serviços inovadores que são motivadas pela meta de atender a uma necessidade social e que são predominantemente difundidos por meio de organizações cujos objetivos principais são social”.
Phills, Deiglmeier e Miller (2008, p. 36, tradução nossa)	“Uma solução inovadora para um problema social mais eficaz, eficiente, ou mais do que as soluções existentes e para as quais o valor criado é principalmente para a sociedade como um todo, ao invés de particulares” (p. 36, tradução nossa)
Pol e Ville (2009, p.881, tradução nossa)	“Uma inovação é chamada de inovação social, se a nova ideia implícita tem o potencial para melhorar a qualidade ou a quantidade de vida”.
Lettice e Parekh (2010, p.140, tradução nossa)	“É a maneira de fazer as coisas diferentes, revertendo a mudança climática, criando sociedades mais inclusivas ou uma forma de aliviar a pobreza”.
Westley e Antadze (2010, p.2, tradução nossa)	“A inovação social é um processo complexo de introdução de novos produtos, processos ou programas que mudam profundamente as rotinas básicas, os fluxos de recursos e autoridade, ou as crenças do sistema em que a inovação ocorre. Tais inovações sociais bem-sucedidas têm impacto mais amplo”.
Bignetti (2011, p.4)	“A inovação social é definida como o resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradoras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral”.
Dawson e Daniel (2011, p.10, tradução nossa)	“A inovação social pode ser genericamente descrita como o desenvolvimento de novos conceitos, estratégias e ferramentas que suportam grupos na realização do objetivo de melhoria do bem-estar”.
Cajaíba-Santana (2014, p.44, tradução nossa)	“As inovações sociais são novas práticas sociais criadas a partir de ações coletivas, intencionais e orientadas para os objetivos que visam o que instigou a mudança social por meio da reconfiguração de como objetivos sociais são realizados”.

FONTE: A autora a partir da revisão da literatura (2017)

Inovação social significa, portanto, ideias, criação de produtos, serviços e processos inovadores a fim de atender as necessidades sociais, promovendo qualidade de vida aos indivíduos. Contudo, observa-se que os conceitos apresentados no Quadro 3 apresentam diversos entendimentos. Por exemplo, alguns teóricos expõem que a inovação em questão está

voltada para o bem-estar da sociedade como um todo ao invés de particulares (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008), enquanto outros afirmam que está orientada para grupos, para uma comunidade específica ou para sociedade em geral (BIGNETTI, 2011).

Há também aqueles que salientam a difusão deste fenômeno apenas por meio das organizações de fundo social (MULGAN, 2006), e outros por qualquer tipo de organização (POL; VILLE, 2010; DAWSON; DANIEL, 2011). Percebe-se também que em algumas definições se sobressaem à criação de valor (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008), outros o impacto social (WESTLEY; ANTADZE, 2010), às mudanças institucionais (POL; VILLE, 2010) e as mudanças climáticas (LETTICE; PAREKH, 2010), o que revela uma diversidade de interpretações. A partir das diversas correntes apresentadas, evidencia-se nos conceitos que a criação de valor social é inerente a inovação ora estudada.

Observa-se, portanto, que o termo IS é amplo e engloba diferentes contextos, por isso a dificuldade em chegar a um consenso quanto à definição dessa inovação. Esse consenso tão buscado pelos autores possivelmente não será alcançado devido, especialmente, à transdisciplinaridade dessa inovação, uma vez que tal temática perpassa pelas diversas áreas do conhecimento.

Logo, mesmo não havendo um consenso na literatura é necessário seguir uma linha coerente conceitual. Com isso, compreende-se que esta dissertação, será orientada pelo conceito do Mulgan (2006, p. 146, tradução nossa) que define a IS como “atividades e serviços inovadores que são determinados pela meta de atender a uma necessidade social e que são difundidos por meio de empresas cujos objetivos principais são sociais”. Essa escolha deve-se pela abordagem que Mulgan (2006) utiliza ao enfatizar o nível organizacional, alinhando, portanto, com os objetivos dessa dissertação.

Cabe ainda destacar que, mesmo diante da diversificação de conceitos, a definição de inovação social ainda pode ser dividida em duas abordagens, a primeira, os que acreditam que o resultado da inovação social se sobressai; e a segunda quando considera-se a atuação dos atores no processo de inovação social mais significativa.

Na **inovação social como processo**, tem-se que levar em consideração a participação e iniciativa dos cidadãos (CLOUTIER, 2003), a justiça social, as necessidades sociais e humanas, o desenvolvimento do valor social e da comunidade, a dinâmica coletiva, o empoderamento das pessoas e a criatividade dos participantes (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008) dando-lhes liberdade para agirem (CUNHA; BENNEWORTH, 2014). Além disso, os fatores econômicos, culturais e sociais são importantes para essa perspectiva (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008).

Nessa corrente, ressalta-se que o processo realizado pelos atores é o que suporta a IS, ou seja, a inovação é criada a partir da intenção de indivíduos ou grupos que estão passando por um problema, no qual assumem as principais responsabilidades de gestão e de inovar (DAWSON; DANIEL, 2010; BIGNETTI, 2011).

Alguns autores que têm como corrente a IS como processo, são Westley e Antadze (2010), Lettice e Parekh (2010), Dawson e Daniel (2010) e Bignetti (2011). Eles enfatizam a interação social entre os atores numa perspectiva mais humanizada, ressaltam a colaboração, cooperação e o envolvimento dos indivíduos para superar os desafios sociais e gerar novas ideias para solução dos problemas.

Já na **inovação social como resultado**, o importante é a mudança gerada por essa inovação, ou seja, as implicações que ela pode promover. Alguns autores que seguiram essa linha de pensamento foram Mulgan (2006), Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), Bouchard (2006) e Cloutier (2003) os quais ressaltaram que a IS compreende o desenvolvimento de novas ideias para criação de resultados sociais que atendam necessidades ainda não resolvidas a fim de promover o bem-estar da sociedade.

Em geral, nessa perspectiva a IS está voltada para as novas soluções (CUNHA; BENNEWORTH, 2014), se importando com as características dos produtos e a mudança que poderá vir a ser promovida ao desenvolver uma determinada ideia (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008). Assim, a partir dos conceitos não se evidenciam a participação de atores para a criação e implementação da inovação social, mas uma relevância com as consequências e desfechos que ela pode oferecer.

Contudo, independente da abordagem a ser seguida, a IS detém características inerentes a sua composição, que serão exploradas na seção seguinte.

2.1.4 Características da inovação social

Esta seção tratará, especificamente, das características da IS, enfatizando as suas peculiaridades, os elementos indispensáveis para sua caracterização, a sua diferença entre a mudança social, os seus diversos níveis de análise e alguns exemplos de sucesso que a caracterizam.

Cloutier (2003) compreende que a IS não possui características peculiares que podem ser identificadas imediatamente, sendo necessária avaliação e averiguação para detectar aspectos que a caracterizam. Neste contexto, esta inovação pode ser imaterial, posto que está ligada a uma ação ou ideia, se referindo, muitas vezes, a uma solução inovadora intangível para

determinado dilema social. Da mesma forma, pode ser material, a partir do desenvolvimento de produtos e tecnologias (CLOUTIER; 2003; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008).

Ning, Wen-Wen e Qi-taisong (2009) e Bhatt e Altinay (2013) constataram que há casos em que empresa social é a própria inovação social pela sua forma de operar e por grande parte das vezes somente comercializar um tipo de produto ou serviço, desse modo, a inovação social se desenvolve juntamente com a empresa. Contudo, há de se destacar que nem toda empresa social é geradora de inovações sociais, mesmo sendo o *locus* propício.

Ela dificilmente estará exclusivamente voltada para o valor econômico (LETTICE; PAREKH; 2010), uma vez que está envolvida com os valores sociais (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008; LETTICE; PAREKH, 2010; CAJAÍBA-SANTANA, 2014). Compreende-se que é orientada para consumidores comuns, em que todos podem ter acesso (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008) ou para uma comunidade ou grupo específico (BIGNETTI, 2011). Desse modo, a inovação social pode atender às necessidades sociais, promover bem-estar aos indivíduos em um nível micro (BULUT; EREN; HALAC, 2013), como também pode mudar valores e comportamentos, ocasionando mudanças em níveis sistêmicos (WESTLEY; ANTADZE, 2010).

Além dessas características, Dawson e Daniel (2010) denotam que a IS detém quatro elementos imprescindíveis para a sua caracterização que são as pessoas, o desafio, o processo e a meta. O primeiro são aqueles envolvidos no processo (DAWSON; DANIEL, 2010), é quem de fato fazem a IS acontecer (WESTLEY; ANTADZE, 2010). O desafio é representado pelos problemas ou oportunidades perseguidas pelo grupo de pessoas. O terceiro é o processo, o qual está voltado para como o problema vai ser resolvido e compreendido, sendo a partir dele que se entende a trajetória para se chegar no resultado esperado. E, por fim, a meta é a resolução do problema com a finalidade de alcançar o bem-estar social (DAWSON; DANIEL, 2010).

Bignetti (2011) apresenta que a IS não é criada somente por novos componentes, mas também emerge de combinações de elementos já existentes. Logo, indo ao encontro das colocações de Mulgan, (2006) que ao expor as três dimensões chaves da IS, salienta como primeira dimensão a recombinação de elementos para o desenvolvimento desse tipo de inovação. Já a segunda denota que colocar a IS em prática, ultrapassa as fronteiras da organização, uma vez que detém muitos atores externos, e a terceira, a IS tenta quebrar padrões da sociedade.

E para compreender com mais clareza essa caracterização, cabe destacar que nem toda mudança social é uma inovação social, mesmo porque essa mudança pode ter ocorrido de forma não intencional. Desse modo, para ser considerada IS, deve ser algo novo, planejado,

coordenado e ter o objetivo de gerar intencionalmente a mudança na sociedade (CLOUTIER, 2003; HOWALDT; SCHWARZ, 2010; CAJAÍBA-SANTANA, 2013).

Quanto aos níveis de análise, Cajaíba-Santana (2014) apresentou três níveis de estudo dentro da IS: intra grupo social, entre grupos sociais e nível macro de grupos sociais. Isso significa que a IS pode ser estudada dentro de um grupo social, analisando seus valores, normas, hábitos, aceitação quanto à mudança de práticas sociais e o papel dos atores dentro do grupo, entendendo como eles são socializados. Pode ainda ser analisada com mais de um grupo, a fim de perceber a relação de cooperação ou competitividade entre eles. E por fim, o terceiro nível está associado a estudos de movimentos sociais e políticas públicas, uma vez que está relacionado a um nível mais amplo.

Já Mulgan (2006) e Bignetti (2011) expõem em seus estudos três principais lentes de análise para entender como a mudança social pode ocorrer, identificadas como indivíduo (empreendedorismo social), organização (modalidades formais de organização que envolve mais de uma pessoa), e movimentos sociais (redes formais ou informais de atores). Os indivíduos são portadores de ideias e criam meios para que essas sejam colocadas em prática, sendo que os principais nomes que fizeram a diferença e implantaram IS foram Robert Owen, Octavil Hill, Michel Young. Já os movimentos sociais são a participação de várias pessoas juntas por um ideal social em que possuem maior atuação na disseminação de inovações sociais radicais. Enquanto que as organizações estão ganhando maior representação atualmente (MULGAN, 2006), apesar de ser considerado pouco disseminado e estudado (BRUNSTEIN; RODRIGUES; KIRSCHBAUM, 2008).

Portanto, a IS não possui uma caracterização específica, o que a diferencia propriamente de outras é a sua intencionalidade em criar valor social pensando na melhoria da qualidade de vida das pessoas, em especial as de menor poder aquisitivo. Além disso, cabe ainda destacar que para o seu desenvolvimento, as IS passam por um processo, o que será explicado na próxima seção.

2.1.5 O processo de inovação social

O processo de IS é visto como uma forma de aprendizagem e desenvolvimento de conhecimento (CLOUTIER, 2003), em que todos precisam estar em sintonia, especialmente os atores, e ainda muito complexo em razão de ter que lidar com a real vivência e expectativa dos indivíduos, não estando ligada somente a resultados, mas ao processo de criação das IS (CAJAÍBA-SANTANA, 2014).

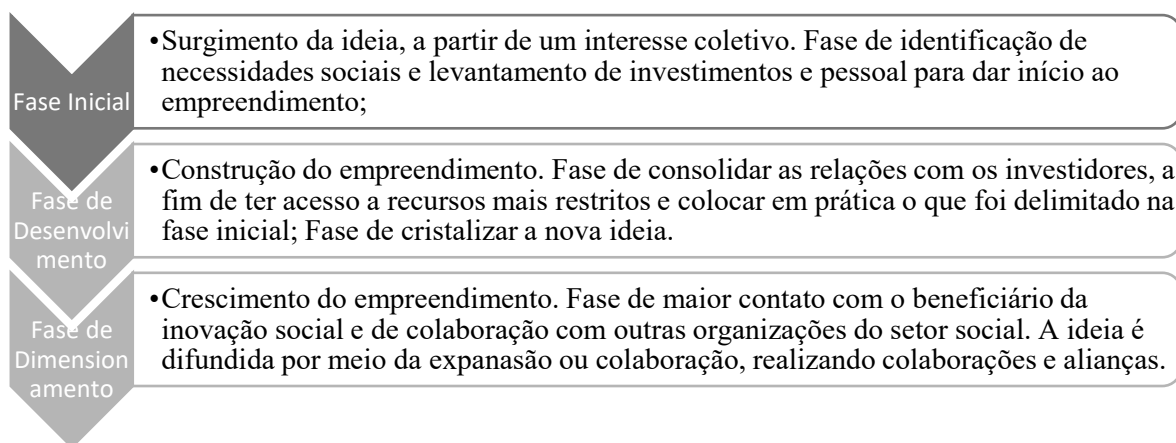
Além disso, o principal foco no processo está na geração e difusão da inovação. Por outro lado, tem-se outro ponto de vista, em que a preocupação está na capacidade de sustentá-la, devido às dificuldades de obter financiamentos, de operar e se estabelecer no mercado (MURRAY; MULGAN; CAULIER-GRICE, 2010).

Desse modo, o processo de IS pode ser desenvolvido por uma diversidade de atores (CLOUTIER, 2003; WESTLEY; ANTADZE, 2010), não existindo um ator específico. É comum também haver a participação de usuários, pois é considerado um elemento favorável para criação e implementação dessa inovação (WESTLEY; ANTADZE, 2010). Além disso, o contexto social é um fator condicionante para esse processo (MUMFORD, 2002; FRANZONI; SILVA, 2016).

No que tange as fases do processo, vários autores discorreram sobre esse assunto, tais como Mulgan (2006), Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) Bhatt e Altinay (2013), Herrera (2015) e Bhatt e Ahmad (2017). Assim, cabe enfatizar que cada um dos estudos teve suas contribuições, não encontrando nenhum processo totalmente similar ao outro, contudo compartilham de algumas fases semelhantes, partindo dos mais sintéticos que adotam três grandes etapas aos que optam por um grau de detalhamento maior, incluindo seis etapas.

Bhatt e Altinay (2013) e Bhatt e Ahmad (2017) demonstraram a existência de três fases, quais sejam: a) fase inicial; b) fase de desenvolvimento; e c) fase de dimensionamento, conforme apresentado na Figura 1. Eles verificaram que esse processo, geralmente depende de capital social, capital humano e capital financeiro, tendo em vista que, comumente, esse tipo de inovação está imerso em ambientes com recursos limitados.

FIGURA 1 - PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL



FONTE: Elaborada pela autora baseado em BHATT; ALTINAY (2013); BHATT; AHMAD (2017)

O processo delineado por Bhatt e Altinay (2013) e Bhatt e Ahmad (2017) foi elaborado com base no processo de inovação tradicional esboçado por Van de Ven *et al.* (2008). A mudança foi simplória, uma vez que a alteração deu-se somente a nomenclatura da última fase, mudando de implementação para dimensionamento.

Este processo é orientado para empresas sociais, diante disso, detalha-se que na primeira fase é imprescindível levantar as necessidades sociais a partir da experimentação e refinamentos de ideias; na segunda é realizado o desenvolvimento de soluções para o problema identificado; e a terceira é o dimensionamento dessa solução, utilizando de colaborações e alianças, com o propósito de gerar valor econômico e social. O interessante nesse processo é que a inovação se desenvolve juntamente com o crescimento da empresa, e vice-versa, como se ambas estivessem interligadas.

Por sua vez, Mulgan (2006) divide o processo de inovação social em quatro fases, a saber: i) geração de ideias e soluções potenciais; ii) desenvolvimento, prototipagem e ideias piloto; iii) avaliação, escalabilidade e difusão; iv) aprendizagem e evolução, conforme apresentado na Figura 2.

FIGURA 2 - FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL



FONTE: Elaborada pela autora baseado em MULGAN (2006)

Segundo Mulgan (2006), o ponto de partida dessa inovação é a necessidade social e a busca por solução para esse problema. A segunda fase segue a intenção de desenvolver e testar tal solução. Enquanto que a terceira orienta a implementação da ideia para o mercado, obtendo a necessidade de captar recursos, fazer parcerias, buscar investimentos, se preocupar com a liderança, governança, a demanda efetiva e obter a capacidade de crescimento. Por fim, a última fase requer capacidade de absorção para aprender e evoluir. É nessa fase que a inovação continua a mudar, é uma curva de aprendizado, a qual vai evoluindo, tornando-as mais explícitas e formalizadas. Essa evolução pode acontecer por meio do desenvolvimento de competências de pessoal e na participação de redes.

Enquanto que Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) dividem o processo em seis fases, identificadas como diagnóstico, propostas, protótipo, sustentação, escalabilidade e mudança sistêmica. Os autores destacam que essas fases nem sempre seguem uma sequência, desse

modo, na primeira fase é realizada uma análise sobre as necessidades sociais, verificando os problemas e a causa deles. A identificação desse problema surge a partir de uma experiência ou de um acontecimento, ou utilizam-se de pesquisas, mapeamento e coletas de dados.

Em seguida, são elaboradas propostas e ideias a fim de solucionar esse problema. Essa fase pode envolver métodos formais como design e criatividade. A melhor maneira de encontrar as respostas, é elaborar a pergunta certa para os possíveis usuários, cidadãos, comunidades, setores, grupos e governo. Na terceira fase as ideias são postas em práticas para serem testadas, no qual são realizados protótipos dos produtos (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

A quarta fase inicia quando a ideia é colocada em prática, em que permite alinhá-la e racionalizá-la para melhorar e assegurar a sustentabilidade financeira da empresa. Nessa fase a gestão é substancial, especialmente a financeira e um modelo de negócio validado. Na penúltima fase, permite-se que sejam realizadas uma série de estratégias para alavancar a inovação, ou seja, crescer e difundi-la. A difusão depende da oferta e demanda, enquanto que o escalonamento é necessário investir em informação, comunicação, colaboração entre redes, crescimento holístico e métricas para ampliação dos benefícios que podem ser gerados à sociedade (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Alguns fatores podem interferir nessa difusão tais como a política de governo, a cultura da organização, os atores envolvidos e dependendo do local em que a inovação está imersa pode até mesmo restringi-la (MULGAN, 2007).

E, por fim, o último estágio é o objetivo final do processo de inovação social que envolve modelos de negócios, leis, regulamentos, dados, infraestruturas e novas formas de pensar e fazer. Ademais, enquadra-se com as inovações mais radicais, no qual se obtêm grandes transformações, especialmente, alterações nas mentalidades (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Além de especificidades supracitadas nos processos delimitados, existem algumas técnicas que mapeiam todo contexto externo, vislumbrando ameaças e oportunidades, e o contexto interno, captando forças e fraquezas. Elas têm o propósito de desenvolver a inovação social, por meio de abordagens e tecnologias, e assim, aliviar os problemas sociais. Essas técnicas foram divididas em quatro: i) a primeira é identificada como fazer uma ‘viagem de visão’ que está relacionada a se ter novas experiências, conhecer novos lugares, tecnologias e pessoas, a fim de ter inspirações e novas ideias que solucionem os dilemas sociais; ii) a segunda está a desenvolver nos indivíduos envolvidos a paciência exigida para conseguir enfrentar a complexidade em lidar com os diversos desafios, dado que existem problemas simples que

podem ser resolvidos imediatamente, assim como existem os complexos (LETTICE; PAREKH, 2010).

Dando continuidade, iii) a terceira técnica pauta-se na segmentação do nicho que a IS está imersa, neste sentido, a intenção é aproximar a organização promotora de inovação social aos seus clientes e beneficiários; iv) a última técnica, está relacionada a desenvolver um sistema de apoio dos pares, ou seja, reunir e formar uma rede de organizações promotoras de IS, para que juntos tenham mais força, troquem ideias e consigam solucionar os problemas com maior celeridade e de forma inovadora (LETTICE; PAREKH, 2010).

Assim, cabe destacar que embora tenha se optado nesta dissertação por utilizar como base o processo de Bhatt e Altinay (2013) e Bhatt e Ahmad (2017), incorporou-se elementos de outros autores para compor uma síntese das fases do processo de inovação social, assim como apresentada na Figura 3.

FIGURA 3: ELEMENTOS QUE PODEM COMPOR AS FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL

Ideia	Desenvolvimento	Dimensionamento
<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das necessidades sociais; • Análise da causa do problema; • Conhecimento de novos lugares, tecnologias e pessoas; • Vivência e experiência ou acontecimento na vida do empreendedor; • Realização de pesquisas e mapeamento; • Disposição de Design e criatividade; • Listar soluções potenciais; • Levantamento de investimentos • Surgimento da ideia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cristalização da nova ideia; • Consolidação das relações com os investidores; • Construção do empreendimento; • Realização da prototipagem da IS; • Avaliação da solução; • Contratação de capital humano técnico para o desenvolvimento da solução. 	<ul style="list-style-type: none"> • Captação de mais recursos; • Contato com os beneficiários da IS; • Colaboração de outras organizações do setor social; • Realização de parcerias e alianças com outras empresas; • Avaliação da demanda efetiva; • Participação de redes; • Disposição de um modelo de negócio consistente; • Maior preocupação com a liderança, governança e gestão. • Disposição de métricas de impacto social e financeira; • Desenvolvimento de competências de pessoal; • Maior investimento em informação e comunicação

FONTE: Elaborada pela autora com base em MULGAN (2006); MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN (2010); LETTICE; PAREKH (2010); BHATT; ALTINAY (2013); BHATT; AHMAD (2017).

Portanto, o processo de IS envolve diversos aspectos importantes para o seu desenvolvimento que não dependem apenas das fases do processo propriamente dita, sendo assim, influenciada por interferências internas e externas a elas.

Desse modo, alguns estudos relataram a existência de fatores que podem interferir de maneira positiva e negativa no desenvolvimento da IS. Neste contexto, ao investigarem os

incentivos a esta inovação, encontraram que os recursos humanos são fatores motivadores (SANZO-PEREZ; ALVAREZ-GONZÁLEZ; REY-GARCÍA, 2015; ESTENSORO, 2015) que devem desenvolver habilidades culturais e sociais, habilidades políticas, mobilização de recursos e capacitação para compreender a inovação social (WESTLEY; ANTADZE, 2010). Ao mesmo tempo, podem ser a principal fraqueza e barreira, posto que alguns líderes cooperativos contam com baixa experiência e criatividade (MULYANINGSIH; DHEWANTO, 2013).

À vista disso, Spena e Chiara (2012), apresentam que os líderes precisam estar aptos a empregar e desenvolver as inovações sociais nas organizações, e para obter engajamento necessita-se de parcerias, contatos, melhor relacionamento com fornecedores e abordagem colaborativa, ou seja, devem buscar uma liderança compartilhada e colaboração entre os atores (MURRAY; MULGAN; CAULIER-GRICE, 2008; ESTENSORO, 2015), corroborando Sanzo-Perez, Alvarez-González e Rey-García (2015) uma vez que apresentam que parcerias são uma estratégia sucedida a ter o conhecimento e acesso a recursos indisponíveis.

O desenvolvimento da IS também está ligado a procura e a oferta efetiva, ou seja, a demanda das resoluções sociais deve estar em equilíbrio com a oferta. Além disso, os usuários finais devem estar dispostos a pagar pelo resultado da resolução do problema, seja algo material ou imaterial, dessa forma, as IS devem ser viáveis e úteis (WESTLEY; ANTADZE, 2010). E ainda, revelaram que a tecnologia de informação e comunicação (TIC) é um recurso importante para as organizações gerarem e gerirem esse tipo de inovação (SANZO-PEREZ; ALVAREZ-GONZÁLEZ; REY-GARCÍA, 2015).

Outras interferências identificadas foram nos estudos de Murray, Mulgan e Caulier-Grice (2008) e Estensoro (2015) que destacaram o acesso a recursos financeiros, as habilidades dos atores envolvidos, a administração do tempo, métricas para avaliação, plataformas, recursos suficientes, prestação de apoio político adequado e confiança, como elementos necessários para desencadear o crescimento dessa inovação.

Após a apresentação do processo de inovação social e suas possíveis interferências, a seção seguinte possui o objetivo de discutir acerca do negócio de impacto social enquanto meio de difusão da inovação social.

2.1.6 *Locus* da inovação social

Quanto aos *loci* da IS, Rodrigues (2007), Mulgan (2006) e Philips *et al.* (2015) ressaltam a possibilidade de ser difundida em diferentes contextos como empresas (com ou sem fins

lucrativos), comunidades e até mesmo governo. Assim, transcendendo setores e níveis de análise (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008).

No entanto, estudos evidenciam que esse fenômeno detém uma maior facilidade em ser constituída pelo meio organizacional, mas especificamente pelas empresas cuja missão é social e/ou ambiental e são financeiramente sustentáveis (MUMFORD, 2002; MULGAN, 2006; NING; WEN-WEN; QI-TAISONG, 2009; MULYANINGSIH; DHEWANTO, 2013; JOÃO, 2014).

Portanto, considerando esse entendimento, esta seção identificará e caracterizará essas empresas. Contudo, elas possuem uma multipluridade de nomenclaturas como: negócios sociais, empresas sociais, negócios inclusivos, negócios para a base da pirâmide, negócios de impacto social e empreendedorismo social, as quais são utilizadas em diferentes contextos. Desse modo, essa seção tem o objetivo de tentar esclarecer conceitualmente cada uma dessas terminologias e definir a que será utilizada nesta dissertação.

A priori, cabe apontar que há complexidades percebidas quanto a esses termos. Em primeiro lugar pelo fato de alguns autores estarem os discutindo como se fossem unívocos, posto que na presente dissertação defende-se que algumas particularidades podem ser evidenciadas nesses termos, e em segundo pelos pesquisadores estarem criando novas terminologias que possuem a mesma definição de outras já existentes. Desse modo, não pretende-se criar mais uma nomenclatura, o propósito é seguir uma linha coerente das já existentes.

Assim, antes de adentrar nas terminologias, cabe discorrer sobre o campo de empreendedorismo social, visto que a literatura vem relacionando com maior ênfase a relação dessa área com as empresas sociais, negócios de impacto social, negócios para base da pirâmide e negócios inclusivos.

Desse modo, o empreendedorismo social vem sendo estudado com mais tenacidade há três décadas e mesmo com alguns anos de estudos, ainda não há um consenso conceitual sobre esse fenômeno (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKLILERN, 2006; THOMPSON, 2008; GRANADOS *et al.*, 2011; CHOI; MAMJUDAR, 2014).

Este termo, geralmente, é utilizado para referenciar o empreendedor que parte de uma ideia para dar vida ao negócio, não estando somente voltado para a organização, mas para o indivíduo, especificamente, para o empreendedor social (WESTLEY; ANDAZE, 2010; CUNHA; BENNEWORTH, 2014), considerado este o agente da mudança (DEES, 2001). No entanto, existem outros entendimentos que acreditam que o empreendedorismo social também está ligado a atividades inovadoras (NICHOLLS, 2006).

Consentindo o entendimento destacado, Austin, Stevenson e Wei-Sklilern (2006, p. 2, tradução nossa), entendem que o conceito de empreendedorismo social é bem mais amplo que se imagina, já que o definem “como uma atividade inovadora, criadora de valor social que pode ocorrer dentro ou entre os setores sem fins lucrativos, empresariais ou governamentais”. Com base nesse conceito, depreende-se que esse fenômeno não é restritivo ao campo dos sem fins lucrativos, ultrapassando, portanto, outras categorias. Desta noção, Dacin, Dacin e Tracey (2011) e Thompson (2008) defendem que o empreendedorismo social abrange vários domínios, como os estudos empresariais, inovação social e gestão sem fins lucrativos, não se limitando a empresa social.

É importante reiterar que o conceito de empreendedorismo social, de fato, parte do pressuposto da combinação da missão social com a empresarial. Dessa forma, é a partir desse tipo de empreendedorismo que se tem condições de desenvolver modelos inovadores para resolver os impasses da sociedade. Esse campo pode abranger empresas inovadoras sem fins lucrativos, bem como empresas sociais que buscam meios eficazes para escalar sua missão social (DEES, 1998) e inclusive, empreendimentos corporativos com o propósito social (DEES; ANDERSON, 2003).

Nesse sentido, o empreendedorismo social não é considerado apenas a replicação de algo já existente, mas também a criação de algo novo, abordando um problema social, com uma estrutura organizada, mobilizando recursos necessários para solucionar tal problema. Desse modo, o que move não é a riqueza, mas o problema. A riqueza é apenas o meio para concretizar o objetivo (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKLILERN, 2006).

A despeito desse entendimento, a missão social é o enfoque central (DEES, 1998; MARSHALL, 2011), de tal modo que interfere no papel do empreendedor social, especificamente, na maneira que ele vê e analisa as oportunidades, ou seja, na forma que direciona suas tomadas de decisões, conforme apresenta Dees (1998):

Os empreendedores sociais desempenham o papel de agentes de mudança no setor social, por: a) Adotar uma missão de criar e sustentar valor social (valor não apenas privado); b) Reconhecer e buscar implacavelmente novas oportunidades para servir essa missão; c) Envolver-se em um processo de inovação contínua, adaptação e aprendizagem; d) Agir arrojadamente sem se limitar pelos recursos na mão, e e) Exibir um elevado senso de responsabilidade para com o eleitorado servido e para os resultados criados (DEES, 1998, p.4, tradução nossa).

Com base nisso, decorre a compreensão de que o empreendedor social enfrenta pressões institucionais, sendo que essas imposições podem variar em relação ao contexto em que estão imersas. Assim, defende-se a introdução de inovações sociais e a condução em lidar com

diversas mudanças para o desenvolvimento desse setor (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKLILERN, 2006).

Diante do delineamento discorrido até o presente momento, percebe-se conceitos com propostas diferentes. Por exemplo, existem autores que enfatizam a criação de valor social (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKLILERN, 2006), enquanto outros a inovação social (DEES, 1998; DACIN; DACIN; TRACEY, 2011), ainda há aqueles que referenciam o conceito a atividades inovadoras (NICHOLLS, 2006; AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKLILERN, 2006) e outros ao empreendedor social (WESTLEY; ANDAZE, 2010; CUNHA; BENNEWORTH, 2014).

Para tanto, Choi e Mamjudar (2014) ressaltaram a diversidade de conceitos existentes, e em virtude disso elaboraram uma conceituação que engloba as principais nuances desse fenômeno: criação de valor social, orientação ao mercado, estrutura organizacional, empreendedor social e inovação social. Complementando essas particularidades, tem-se o conceito de Nicholls (2006, p. 23, tradução nossa) no qual define esse campo como:

Atividades inovadoras e eficazes que se concentram na resolução social e na criação de oportunidades para agregar valor social sistematicamente usando uma variedade de formatos organizacionais para maximizar o impacto social e provocar mudanças quanto a perspectiva do empreendedorismo social (NICHOLLS, 2006, p.23, tradução nossa).

Portanto, após a discussão sobre o empreendedorismo social, cabe discutir sobre os seguintes termos: empresa social, negócio social, negócios para base da pirâmide, negócios inclusivos e negócios de impacto social.

Compreende-se que o conceito de organizações híbridas é definido a partir de algumas abordagens, o que gera indefinição ao classificar o termo correto a ser utilizado (DEFOURNY, 2001). Com base nisso, Comini (2016) explica que esse conceito pode se diferenciar pelo contexto no qual está imerso, dividindo, portanto, em três perspectivas: a europeia, a americana e a dos países emergentes.

Na **perspectiva europeia** o termo jurídico utilizado é ‘empresa social’, que tem a finalidade de oferecer serviços oriundos do setor público com um preço baixo, gerando, por sua vez, empregabilidade aos desempregados e marginalizados (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Surgiu de modo a representar as cooperativas italianas, tanto que foi reconhecida com o termo ‘cooperativa social’ (DEFOURNY; NYSSSENS, 2006), no entanto a nomenclatura utilizada com maior intensidade atualmente é ‘empresa social’, não deixando de lado características peculiares do cooperativismo como a importância da participação dos

beneficiários e da liderança compartilhada, exigindo-se, portanto, um processo participativo e transparente (GALERA; BORZAGA, 2009). Nesse sentido, o lucro excedente deve ser reinvestido na própria organização, a fim de elevar o impacto social e o propósito explícito da missão social (GALERA; BORZAGA, 2009; BORZAGA *et al.*, 2012; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Na Europa se utiliza de vários modelos, enquanto que no Brasil, o modelo que mais se assemelha a essas características são as organizações da sociedade civil, como exemplo, seria o Banco Pérola (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

A **perspectiva americana** utiliza o termo iniciativa social (*social venture*) (COMINI, 2016), assim como negócio social (*social business*) (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012) no qual possuem conceitos abrangentes, incluindo as multinacionais, corporações e empresas limitadas, sem finalidade lucrativa (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010). Estão voltadas para a produção de produtos e prestação de serviços para a base da pirâmide (BoP), ou seja, as pessoas de baixo poder aquisitivo (PRAHALAD, 2005). Ademais, possuem objetivos sociais no qual podem englobar uma empresa tradicional (multinacionais). Um exemplo desse modelo no Brasil seria a Coca-Cola (COMINI, 2016).

Por fim, a **perspectiva dos países emergentes** utiliza o termo negócio social nos países asiáticos (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012) e negócio inclusivo especialmente nos países latino-americanos (COMINI, 2016). Possuem como finalidade a redução da pobreza, melhorando a qualidade de vida dessas pessoas. São organizações que geram transformações sociais por meio de atividades de mercado. Nos negócios inclusivos, a proposta é incluir os mais pobres tanto no processo produtivo, assim como no consumo. Enquanto que os negócios sociais, seguem mais em direção a proposta do Mohhamad Yunus, no qual tal negócio deve ser sustentável e rentável, embora o lucro deva ser reinvestido totalmente na organização (YUNUS, 2007), ou distribuído aos sócios, se caso forem integrantes da população carente a fim de melhorar a qualidade de vida deles e, assim, saírem da pobreza (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

Cabe destacar que alguns autores tratam os conceitos como análogos, mas algumas particularidades podem ser evidenciadas nas definições de empresa social, negócios sociais, empreendimentos (iniciativas) sociais, negócios inclusivos, negócios para base da pirâmide e negócios de impacto social, cujas discussões são apresentadas na sequência.

2.1.6.1 Empresa Social

O termo ‘empresa social’ surgiu em 1980, sendo mais utilizado pela perspectiva europeia (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012), é regido por norma jurídica, a fim de representar as empresas orientadas a missão social (DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010). Mas foi a partir dos estudos de Dess (1998), que a empresa social passou a estar nas discussões acadêmicas com mais regularidade.

Empresa social é uma combinação de filantropia e comércio (THOMPSON, 2008) pode ser definida como organizações híbridas que utilizam múltiplas formas de organização (BATILLANA; LEE, 2014), de operações empresariais, são autossustentáveis e asseguram o desenvolvimento, a sustentação, o arranjo e a propagação do valor social e/ou ambiental (MULYANINGSIH; DHEWANTO, 2013; BATTILANA; LEE, 2014). Compreende-se, então, que as empresas sociais são criativas, diante do seu potencial de inovar. Diante disso, possui uma prática empreendedora e inovadora (THOMPSON, 2008; WESTLEY; ANTADZE, 2010), e está, essencialmente, relacionada à consciência social (MULYANINGSIH; DHEWANTO, 2013) e à criação de valor (LEADBEATER, 2007).

Podem ser encontradas em vários contextos (PEREDO; CHRISMAN, 2006), mesmo porque há diversos modelos utilizados na Europa (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012), entretanto, estão mais associadas às comunidades, visando tanto a sustentabilidade financeira, bem como as soluções dos problemas sociais (DOMENICO; HAUGH; TRACEY, 2010). Em geral, o foco é na comunidade porque pretende atender os marginalizados e carentes (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

É importante esclarecer que sua finalidade é produzir produtos e serviços comercialmente viáveis com um custo mais baixo (THOMPSON, 2008), no qual são realizadas atividades de negociação (THOMPSON; DOHERTY, 2006), voltada para missão social, orientadas para gerar benefícios sociais e solucionar problemas que interferem na qualidade de vida da sociedade (LEADBEATER, 2007).

À vista disso, compreende-se que a empresa social está voltada para o mercado, buscando sustentabilidade financeira e a eficiência, todavia, sem deixar de lado a busca pelo impacto social. Isso é o que a diferencia das tradicionais, a intencionalidade em promover esse impacto (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Além disso, os colaboradores participam das decisões (WEINBERG *et al.*, 2013), há aceitação de uma linha dupla ou tripla, que é o retorno econômico, social e/ou ambiental e acredita-se que esse retorno financeiro somente pode ser reinvestido na organização (THOMPSON; DOHERTY, 2006).

Geralmente são empresas que tem atraído diversos olhares dos empresários, financiadores e do governo, de tal modo que esse setor está crescendo mundialmente (LEADBEATER, 2007). Isso ocorre porque uma empresa social bem-sucedida cria riqueza econômica e social, gera receita, normalmente não depende de voluntários, como doações e caridade, suportam os recursos que necessitam, e aproveitam oportunidades de crescimento (THOMPSON, 2008).

2.1.6.2 *Negócio Social*

O termo negócios sociais foi cunhado por Muhammad Yunus a partir dos seus estudos, no qual ganhou o prêmio Nobel da paz em 2006. Yunus, conceitua negócios sociais como:

Um empreendimento concebido para resolver um problema social, que deve ser autossustentável, ou seja, gerar renda suficiente para cobrir suas próprias despesas. Depois de cobertos os custos e o investimento, toda a receita excedente é reinvestida no negócio social para expansão e melhorias. [...] o retorno do valor investido é devolvido sem juros ou correções. (YUNUS, 2010, p. 10, tradução nossa).

Neste termo, a busca da criação de valor é o sentido principal desse negócio, seguido pela criação de valor econômico dentro de uma mesma estrutura organizacional. O objetivo não é maximização de lucro, é a redução da pobreza. Os negócios devem ser economicamente autossustentáveis e quanto a perspectiva de lucro, deve ser reinvestido na organização (YUNUS, 2007), ou distribuído aos sócios, se caso forem integrantes da população carente a fim de melhorar a qualidade de vida deles e, assim, saírem da pobreza (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

A caracterização de um negócio social está relacionada a sua intenção e não a um formato jurídico, dessa forma, o propósito é transformar a vida das pessoas para melhor. A concepção é tirar a população da pobreza, e melhorar o destino dos pobres. Quanto a estrutura organizacional, a mentalidade é a mesma que de um negócio tradicional, contando com produtos, serviços, clientes, mercados, despesas, custos e receitas (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

Um dos principais exemplos de sucesso de negócios sociais é o Grammen Bank (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010), um negócio social de microcrédito, direcionado a conceder capital a pessoas de baixa renda. Existem outros casos de sucesso,

mesmo porque nos últimos vinte anos, esses negócios tiveram um crescimento rápido que impactaram a natureza de forma positiva em vários setores.

2.1.6.3 Negócios inclusivos e Negócios para a base da pirâmide

Os negócios inclusivos adquiriram mais força nos países em desenvolvimento. São negócios voltados para inclusão social das pessoas de maior vulnerabilidade, seja como consumidores, proprietários, fornecedores ou distribuidores (MÁRQUEZ; REFICCO; BERGER, 2009; ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014).

Outro ponto importante é que no Brasil, o negócio inclusivo é compreendido como subcategoria do negócio social. Ainda é um termo recente, com poucas discussões e pesquisas científicas. Seu conceito envolve pessoas de maior vulnerabilidade tanto no consumo quanto na produção, no entanto, é abrangente porque pode ser direcionado para toda sociedade. O que o diferencia dos outros termos, é que vai além da sustentabilidade financeira e da criação de valor social, exigindo a inclusão desses indivíduos na cadeia produtiva e como consumidor final, podendo ser voltados para geração de emprego, dentro de padrões de trabalhos decentes (TEODÓSIO, COMINI, 2012). Quanto à perspectiva do lucro, pode ser reinvestido na organização, bem como realizada a distribuição aos acionistas, ou seja, fica a critério do negócio (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Os negócios inclusivos devem transformar o *status quo*, precisam ser orientados para o comércio e terem rentabilidade, possivelmente devem gerar uma inovação paciente, alavancar recursos locais e compor novos e mais diversos atores (MÁRQUEZ; REFICCO; BERGER, 2009).

Enquanto que os negócios para a base da pirâmide, surgiram a partir dos estudos de Prahalad e Hart (2002), a fim de que as organizações se voltem para as pessoas de baixa renda, reduzindo o índice de pobreza e dando acesso a produtos e serviços de difícil aquisição. Esses negócios buscam a sustentabilidade financeira e a promoção do valor social (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012), porém o objetivo central está voltado em fornecer produtos e serviços para essas pessoas, não tendo a primariedade no impacto social (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016), sendo assim, o cerne é a lucratividade e os benefícios sociais obtido com as vendas dos produtos.

2.1.6.4 Negócios de impacto social

O termo negócios de impacto social (NIS), adotado nessa dissertação, é mais utilizado no contexto brasileiro. São organizações que anseiam pelo impacto social, a partir da comercialização de produtos e serviços que atendam às necessidades sociais da população de baixa renda e, assim, tenham um retorno financeiro. Sintetizando, são organizações híbridas que almejam o objetivo social e o retorno financeiro (BARKI, 2015).

Neste sentido, define-se NIS como:

Organizações que visam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais, seja ofertando produtos e serviços, seja incluindo indivíduos ou grupos. Essas organizações devem promover sua própria sustentabilidade financeira, sendo facultativa a distribuição de lucros (PRETINE; SCHERER; BACK, 2016, p. 222).

A Força Tarefa de Finanças Sociais (2015) caracterizou os negócios de impacto social em organizações que possuem missão social e/ou ambiental, são autossustentáveis e promovem impacto social e/ou ambiental. Com base nisso, delineou-se que organizações (sem ou com fins lucrativos) possuem condições de gerar impacto social e/ou ambiental. Todavia, o que as diferencia dos negócios de impacto social é a primariedade em atingir tal impacto, aliada a busca pela inovação social, mudança social e a performance financeira (FORÇA-TAREFA BRASIL, 2015), o que exclui as organizações voltada apenas para a lógica de mercado, bem como as organizações da sociedade civil que não visam a geração de receita.

A respeito da caracterização dos NIS no contexto brasileiro, a Força Tarefa de Finanças sociais elaborou quatro princípios que qualificam esses negócios, definindo devem ter i) compromisso com a missão social e/ou ambiental, sendo que essa missão tem que ser parte central do objetivo da empresa; ii) compromisso com o impacto social e/ou ambiental monitorado, isto é, a organização precisa coletar e verificar os resultados obtidos; iii) compromisso com a lógica econômica a partir de um modelo comercial a fim de obter sustentabilidade financeira; iv) e por fim, o compromisso com a governança efetiva, em que as empresas devem implementar ações que atendam os objetivos institucionais.

Corroborando com tal entendimento, Barki (2015) denota que esses negócios são considerados organizações que possuem objetivo duplo, imprimindo uma visão do capitalismo inclusivo. Bem como Petrini, Scherer e Back (2016) ressaltam que os NIS possuem a intenção de atender os problemas sociais e/ou ambientais restringindo ou não a distribuição de dividendos. Além disso, Féres e Souza (2014), utilizam o termo NIS justificando que uma

empresa não é considerada um negócio social distribuindo lucros ou não, mas pela sua intencionalidade.

Portanto, quanto à lucratividade esses negócios não condicionam à distribuição de lucros aos acionistas ou no reinvestimento da organização, ficando a critério da gestão da organização.

2.1.6.5 Características gerais dos negócios de impacto social

A diversidade de nomenclaturas pode ser justificada pela configuração de cada negócio em diferentes regiões do mundo, no qual estão imersos em contextos econômicos, sociais e políticos diferentes (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014). Diferenciam-se também em relação à lucratividade e ao direcionamento dos produtos e serviços. Respalado nisso, é justo considerar que os termos possuem características e objetivos semelhantes, assim como já foi apresentado no decorrer da seção.

Cabe destacar que Comini (2016) fez um levantamento de características similares desses negócios, o que permite salientar que são voltados para a melhoria das condições de vida da população, mas especialmente daqueles que possuem menor poder aquisitivo e também orientados para a conservação ambiental. Além disso, são empresas impulsionadas pelo empreendedorismo, possuem formatos diferentes quanto à lucratividade, buscam escalabilidade, geram valor econômico, social e ambiental e podem mensurar o impacto social.

No que diz respeito à distribuição de lucros, as discussões não se esgotarão, considerando que existem autores como Chu (2007) o qual concorda com a distribuição de dividendos aos acionistas e os que não corroboram como Yunus (2007) defendendo a ideia de reinvestir o lucro na organização.

Quanto à IS, esses negócios são um componente importante para o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços que atendam necessidades sociais de forma inovadora (MULGAN, 2006; NING; WEN-WEN; QI-TAISONG, 2009), sendo assim o *locus* propício. Cabe ainda destacar que para esses negócios atingirem o impacto social, dificilmente não conseguirão se não for por intermédio da inovação social (GOLDSTEIN; JAMES; SILBERSTANG, 2010), visto que precisam quebrar padrões para alcançarem suas finalidades sociais.

Além disso, Borzaga e Bodini (2014) denotam que a razão desses negócios terem alta incidência em desenvolver inovações sociais deve-se à missão institucional coadunada com o bem-estar social, além de terem habilidades para inovar, replicar e expandir tal inovação.

Desse modo, após as discussões das nomenclaturas voltadas para o valor social e econômico, nessa dissertação adota-se o termo negócios de impacto social como designador de iniciativas voltadas a redução de demandas relativas a problemas sociais, mas promotoras de sua própria sustentabilidade financeira, ou seja, sem enfoque assistencialista. Desse modo, considerando os diferentes conceitos apresentados anteriormente, o termo NIS nesse estudo, como um conceito abrangente, inclui tanto negócio social, quanto empresa social, negócio inclusivo e empreendimento social.

2.2 FUNDOS DE INVESTIMENTO DE IMPACTO

2.2.1 Financiamento tradicional

A fim de entender as complexidades complementares dos fundos de investimento de impacto, é imprescindível compreender a lógica dos financiamentos tradicionais, uma vez que possuem dinâmicas semelhantes. Os financiamentos tradicionais são compostos por capital próprio e capital de terceiros. Assim, pode-se delinear que o capital próprio são recursos provenientes dos sócios e o capital de terceiros pode advir dos empréstimos bancários, familiares e amigos, capital de risco e *crowdfunding* (ALLMAN; NOGALES, 2015).

Financiamento refere-se ao empréstimo de ativos, estoque de riqueza, de naturezas diversas, sendo considerado um aspecto importante para o crescimento econômico (CORDER, SALES-FILHO, 2006). Das fontes externas de financiamento existentes, tem-se o capital de risco. A partir desse tipo de investimento, compreende-se quatro modalidades: anjo, *seed*, *venture capital* e *private equity*. A diferença atrelada a essas modalidades refere-se quanto à maturidade da empresa investida. Por exemplo, se o investimento está em fase inicial, o indicado é o investidor anjo e posteriormente o capital *seed*. Se a sempre estiver em fase de crescimento é indicado o *venture capital* e o último (*private equity*), quando a empresa já está em fase de expansão e em um nível de maturidade maior (SPINA, 2013).

Seed, *Venture Capital* e *Private Equity* são as três principais modalidades de investimento que se formam em fundos no intento de comprar participações acionárias de empresas, contribuindo para o empreendedor ganhar força no mercado.

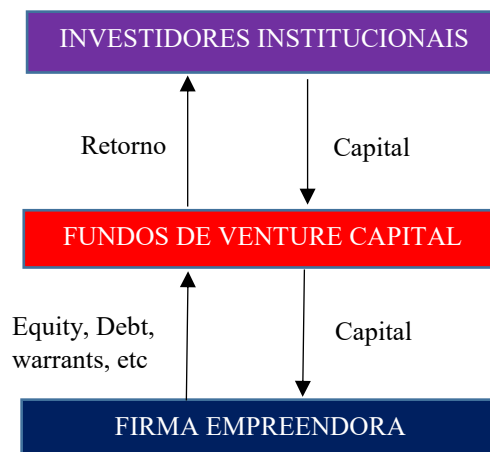
Os fundos de investimentos tradicionais têm por finalidade intermediar as relações entre as organizações investidas e os investidores, os quais investem em empresas privadas, (GOMPERS; LERNER, 2001; METRICK; YASUDA, 2011), a fim de maximizar o retorno

financeiro sobre o investimento realizado (PHALIPPOU; GOTTSCHALG, 2009; CUMMING; JOHAN, 2013; ALLMAN; NOGALES, 2015).

Tais fundos trabalham com a lógica de condomínio, ou seja, aplicação de muitos investidores. A ideia é que o investidor possa aplicar e resgatar o valor a qualquer momento (FORTUNA, 1999). O fundo, além de aplicar o dinheiro, acompanha e aconselha as empresas participantes (METRICK; YASUDA, 2011). Cabe apontar que os investidores desses fundos são grandes instituições, fundos de pensão, firmas, companhias de seguros e instituições que esperam um retorno de, aproximadamente, 25 a 35% ao ano (ZIDER, 1998).

À vista disso, a Figura 4 apresenta a dinâmica de um fundo de *venture capital*, que funciona da seguinte maneira: os investidores aplicam capital em fundos, que estes transferem para uma empresa, no qual espera-se que essa tenha altos rendimentos financeiros para que retorne o capital investido para os fundos e os investidores (CUMMING; JOHAN, 2013). Esses investimentos funcionam por meio de emissão de ações em que a negociação ocorre entre investidores e investidas. A remuneração do investidor consiste no ganho de capital e/ou dividendos, dependendo da governança do fundo (PAVANI, 2003).

FIGURA 4: DINÂMICA DOS FUNDOS DE VENTURE CAPITAL



FONTE: CUMMING E JOHAN (2013, p.4, tradução nossa)

Esses fundos fazem investimentos diretos (PHALIPPOU; GOTTSCHALG; 2009; ALLMAN; NOGALES, 2015), no qual as taxas de administração variam, em razão das despesas fixas dos fundos, sendo geralmente de 2%. Os gestores dos fundos precisam cumprir metas, a fim de realizar bons investimentos, trazer altos retornos e atender as expectativas dos agentes envolvidos (ALLMAN; NOGALES, 2015). O que permite considerar que as exigências

são grandes, especialmente, quanto ao retorno financeiro, devido lidar com *startups* de base tecnológica que são empresas de alto risco e de tecnologia (CUMMING; JOHAN, 2013), com elevados níveis de incerteza e mercados instáveis (GOMPERS; LERNER, 2001).

Quanto à escolha dos investimentos, há um comitê responsável para saber se este pode ser realizado. A depender da gestão, o investimento pode ser votado pelos membros. Diante disso, investir tem as responsabilidades pré e pós investimentos, mesmo porque lidar com investimento não é só destinar um capital para terceiro, pelo contrário, há todo um processo envolvido, por exemplo, engloba investir, estruturar e a sair do fundo. Além disso, esse processo, também depende da governança de cada fundo, uma vez que existem aqueles que se concentram na geração de investimentos e outros na construção de valor e saída. Independente das características específicas, o importante é ter um alinhamento de interesses entre as partes envolvidas (ALLMAN; NOGALES, 2015).

Quanto às atividades que os gestores dos fundos de capital de risco realizam, geralmente são ações como solicitar negócios, selecionar oportunidades, analisar plano de negócios, negociar investimentos, monitorar, oferecer consultorias, gerenciar recrutamentos, ajudar em relações externas e realizar o processo de saída do fundo (ZIDER, 1998). Isso implica em ressaltar que comumente esses fundos não aplicam somente o dinheiro, mas acompanham todo o processo de investimento, monitorando, prestando consultorias, entre outras atividades que podem construir valor à organização.

Isto posto, o processo do fundo de investimento de capital de risco pode ser dividido em cinco etapas, identificadas como i) origem do negócio; ii) análise do negócio; iii) avaliação; iv) estruturação; e v) atividades pós-investimento. Na primeira etapa é realizada a triagem de diversos negócios, o que é verificado especialmente a tecnologia, o mercado e o estágio de crescimento da organização. Em seguida, é empreendida uma avaliação para decidir se o fundo investirá no negócio, levando em consideração a atratividade do mercado, a diferenciação do produto, gerenciamento, concorrência e obsolescência do produto. Após a avaliação, é estruturado o negócio, definindo questões de precificações e aplicabilidade do capital, para que as operações sejam sucedidas. E, por fim, os fundos orientam as empresas investidas, principalmente, quanto às estratégias utilizadas no negócio (SWEETING, 1991).

A partir do processo de investimento, acredita-se que essas gestoras de fundos de capital de risco incentivam e facilitam a inovação das empresas investidas a fim de despertarem interesse de outros investidores e de obterem maior desenvolvimento do negócio (CUMMING; JOHAN, 2013). Indo ao encontro desse entendimento, Kortum e Lerner (2000), Hellmann e Puri (2000), Pavani (2003) e Popov e Roosenboom (2009) denotam que o financiamento é

relevante para o desenvolvimento do processo de inovação, além do desenvolvimento da organização, de novos produtos e acesso a outras fontes de financiamento.

Portanto, considerando que o capital de risco é uma importante fonte de investimento para o desenvolvimento de organizações de base tecnológicas e para a geração de inovação, os fundos de investimento de impacto podem se tornar para os negócios de impacto social para que elas sejam fontes de inovação social (CETINDAMAR; KOZANOGLU, 2014). Diante de tais considerações, o próximo item será destinado a discussão e compreensão dos fundos de IImp.

2.2.2 Financiamento à inovação social

As finanças sociais surgiram em virtude de que o governo, instituições de caridade e filantropos tradicionais, sozinhos, não estavam sendo capazes de lidar com as disfunções sociais e ambientais. Assim, cabe ressaltar que os negócios de impacto social, assim como, as empresas tradicionais precisam de investimentos financeiros. Isto posto, os investimentos convencionais nem sempre oferecem capital para este setor, o que permitiu surgir as finanças sociais (NICHOLLS, 2010).

Esse tipo de finanças canaliza capital financeiro privado para inovação social em prol da sociedade, exigindo a demanda e a oferta, além de disporem de intermediários financeiros para unirem esses atores. Geralmente, o recurso financeiro é disponibilizado para empreendedores sociais, em que as agências de investimento social também podem ajudar com o desenvolvimento da empresa e a conectar esses empreendedores a uma rede maior de atores (CETINDAMAR; KOSANOGLU, 2014).

Como exemplo de algumas fontes de financiamento à inovação social tem-se a filantropia de risco (BAMMI; VERMA, 2014) financiamento do governo e investimento de impacto (MOORE; WESTLEY; BRODHEAD, 2012a).

A filantropia de risco consiste no investimento financeiro e na prestação de serviços não financeiros em organizações sem fins lucrativos. Essa modalidade de investimento se difere da filantropia tradicional devido ir além da doação, visto que há um envolvimento maior com a organização. Foi identificado no estudo de Bammi e Verma (2014) que esse investimento se concentra em causas sociais e fornecem suporte e gerenciamento a longo prazo até a organização se tornar sustentável. O maior foco dos filantropos é a motivação quanto ao retorno social, porém há também uma relevância de algum retorno financeiro, destacando que não é o foco principal (BAMMI; VERMA, 2014).

No caso de financiamento do governo, identificou-se que além de capital financeiro, ele pode lutar por padrões e métricas de impacto, assim como ajudar a acelerar o mercado. A partir das políticas públicas pode aumentar as oportunidades de investimento por meio de capital financeiro em empresas, projetos e intermediários, além de poder contribuir com títulos de impacto social (BRANDSTETTER; LEHNER, 2014). Contudo, Brandstetter e Lehner (2014) apontam que geralmente o governo não faz investimentos tão atraentes.

Quanto ao investimento de impacto (Iimp), está incluso na categoria de investimento socialmente responsável (ISR). Este último é um processo que engloba aspectos sociais, ambientais e éticos no investimento. Além do investimento de impacto, o ISR se divide em mais três categorias: investimento sustentável que refere-se a critérios ambientais, sociais e de governança a longo prazo, investimento responsável que está associado aos critérios da categoria anterior, mas voltado à melhoria dos retornos aos beneficiários e o investimento ético que está relacionado à valores morais, códigos éticos ou crenças religiosas (CETINDAMAR; KOSANOGLU, 2014).

2.2.2.1 Fundos de Investimento de Impacto

Antes de discorrer especificamente sobre os fundos cabe resgatar as principais nuances, conceitos e características dos investimentos de impacto (Iimp). Esse tipo de investimento surgiu a partir de metodologias e concepções diferentes dos investimentos existentes, no qual se misturam as convicções da filantropia e os princípios dos investimentos tradicionais. A necessidade de pensar em desenvolver meios para reduzir a pobreza e a desigualdade social não está somente voltada para organizações que visam doações e caridade, da mesma forma que almejar retornos financeiros não compreende apenas os investimentos tradicionais. Logo, os investimentos de impacto passam a exercer um papel relevante para os negócios de impacto social efetivarem suas atividades sociais e/ou ambientais e elevarem as suas receitas (O'DONOHUE *et al.*, 2010; APOSTOLAKIS, KRAANEN; DIJK, 2016).

Pode-se compreender, por sua vez, que o Iimp é uma estratégia advinda da iniciativa privada para se pensar em necessidades sociais (SILBY, 2011), a fim de aliviar a pobreza, promover qualidade de vida e reduzir a má distribuição de renda. Possui uma proposta inovadora (O'DONOHUE *et al.*, 2010), “destinado a criar impacto positivo ao lado do retorno financeiro” (SALTUK; BOURI; LEUNG, 2011, p. 2, tradução nossa), não como fim de mitigar

esses problemas, mas como intermediário, oferecendo financiamentos de créditos a negócios de impacto social.

Assim, cabe destacar que não é qualquer tipo de investimento privado que alcança esse propósito. Por exemplo, os investimentos tradicionais constituem como objetivo central a maximização de riqueza dos sócios e investidores, contudo, o retorno social pode até ser gerado, mas, não é a intenção primária desse investimento (APOSTOLAKIS, KRAANEN; DIJK, 2016).

Dessa forma, para melhor compreensão desse setor, deve-se saber que investimento de impacto não é atual como se imaginam, pelo contrário, a ideia de investir, gerar retornos financeiros e ainda ajudar o mundo não é recente, tem-se indícios já no século XVII na Inglaterra. Outro estudo denota que em 1900 no Canadá já ocorria esse tipo de transação (BRAGG, 2010). Fica claro, portanto, que o investimento de impacto não é recente, o que é contemporâneo é a sua terminologia (O'DONOHUE *et al.*, 2010).

O termo investimento de impacto entrou em ascensão na última década (O'DONOHUE *et al.*, 2010; JOHNSON; LEE, 2013), originando-se em uma reunião de investidores em 2007. Esses investidores e pioneiros na indústria foram os precursores em aplicar o capital em tecnologia verde e a investir em fundos de microfinanças, além disso, instituíram uma maneira inovadora de ofertar empréstimos para os empreendedores de habitação de baixa renda. A ideia deles era utilizar o capital de uma forma que pudesse impactar de maneira positiva (BUGG-LEVINE; EMERSON, 2011).

Contudo, destaca-se que o termo muitas vezes é utilizado de maneiras distintas (JOHNSON; LEE, 2013), de modo que é confundido com o investimento socialmente responsável (ISR), podendo causar equívocos em questões de terminologias (HEBB, 2013; CLARKIN; CANGIONI, 2016). Essa falta de clareza pode ter sido originada em razão de estudos indicarem que os Iimp surgiram a partir do investimento socialmente responsável (ISR) e dos movimentos de responsabilidade corporativa (BUGG-LEVINE; GOLDSTEIN, 2009).

Para clarear o entendimento sobre esses dois tipos de investimentos, pode-se salientar que o ISR está relacionado a elementos sociais, ambientais e governança, sendo questões condicionantes pelos investidores. Dito de outro modo é o investimento para organizações tradicionais que investem em fatores sociais ou ambientais, que além de agregar valor à empresa, ainda evitam um impacto negativo. Já o investimento de impacto, é considerado uma subcategoria do investimento responsável, uma vez que compreende questões sociais ou ambientais, objetivando o retorno financeiro (HEBB, 2013; NGOASONG; KORDA; PATON, 2015).

A partir de uma perspectiva divergente, Johnson e Lee (2013) ressaltam que esses dois tipos de investimentos não se complementam, no sentido de que o socialmente responsável está relacionado ao ‘compromisso ético do investidor’ e o investimento de impacto segue uma abordagem de resolução dos problemas sociais e ambientais. (JOHNSON; LEE, 2013). Enquanto que O’DONOHUE *et al.* (2010) acreditam que a principal diferença entre eles está no impacto, sendo que no ISR a intenção é minimizar o impacto negativo e no Iimp a ideia é gerar e elevar o impacto positivo (O’DONOHUE *et al.*, 2010).

Ainda com relação a terminologia do Iimp, outras denominações encontradas na literatura são finanças sociais, linha dupla e tripla de fundo, investimentos associados a missão, investimentos relacionados com o programa (CHENEY; MERCHANT; KILLINS JR, 2012; CLYDE; KARNANI, 2015), valor misturado e investimento economicamente almejado (BUGG-LEVINE; EMERSON, 2011; HEBB, 2013). A partir da revisão da literatura realizada por Clarkin e Cangioni (2016), também constatou-se diferenças de terminologias em alguns países, como por exemplo, Estados Unidos (EUA) e Reino Unido, porém, nesta dissertação será o utilizado o termo investimento de impacto, por ser o mais disseminado.

Quanto aos conceitos, estudo como o de Brest e Born (2013, p.24, tradução nossa) pôs em proeminência que Iimp é a “colocação de forma ativa do capital em empresas que geram bens sociais ou ambientais, serviços ou benefícios auxiliares, tais como a criação de bons empregos, com retornos financeiros esperados, variando de baixo para cima da taxa de mercado”. É fato, que não é tão fácil assim gerar retornos financeiros acima da taxa de mercado, além de não acontecer com tanta regularidade, por isso, que Saltuk, Bouri e Leung (2011), Starr (2012), Johnson e Lee (2013) e Brest e Born (2013) restringiram a concepção sobre o rendimento financeiro, podendo ser abaixo da taxa de mercado, similar a taxa de mercado ou acima do mercado.

A *Global Impact Investment Network* (GIIN, 2017, tradução nossa) segue a mesma linha de definição de Brest e Born (2013), conceituando Iimp como “investimentos feitos em empresas, organizações e fundos com a intenção de gerar impacto social e ambiental mensurável juntamente com retorno financeiro”. Portanto, sintetiza-se que Iimp é a mistura de fins econômicos com objetivos sociais e/ou ambientais (BRAGG, 2010; SALTUK; BOURI; LEUNG, 2011; SILBY, 2011; BUGG-LEVINE; EMERSON, 2011; HEBB, 2013; JOHNSON; LEE, 2013; BREST; BORN, 2013; NGOASONG; KORDA; PATON, 2015; ALLMAN; NOGALES, 2015; CLARKIN; CARGIONI, 2016).

Essa união retrata o cerne do investimento impacto, denominado ‘*blended value*’, o esperado é que gere os três, ou seja, a linha tripla de fundo (BUG-LEVINNE; EMERSON,

2011). Diante disso, Hebb (2013) corrobora que conhecer e entender o ‘*blended value*’ é o aspecto principal para que os atores (investidores, fundos e organizações investidas) envolvidos compreendam o IImp.

Considerando a linha tripla de fundo, Johnson e Lee (2013) afirmam que o que diferencia o IImp de outros tipos de investimentos é a intencionalidade, uma vez que a missão social ou ambiental é inerente e substancial.

Quanto ao destino do capital, ressalta-se que o IImp pode ser direcionado a indivíduos, comunidades, empresas com o propósito social ou empresas (geradoras de receita) sem fins lucrativos (BRAGG, 2010). Enquanto que a Força-Tarefa Brasil (2015) identifica que a demanda de capital pode ser destinada as organizações da sociedade civil com geração de receita, organização da sociedade civil com negócio social, cooperativas, negócios com missão social e ambiental com restrição na distribuição de dividendos e negócio social sem restrição na distribuição de dividendos, todos esses são chamados de negócios de impacto.

Quanto aos tipos de investimento de impacto, foram identificadas oito categorias, que se diferenciam quanto ao risco inerente ao investimento e a forma de engajamento dos agentes. Nesse sentido, os principais tipos de investimento de impacto são: a) Instituições Financeiras na Comunidade que são empréstimos para comunidades de baixa renda; b) Fundo de Depósito Específico que são organizações intermediárias que aceitam doações e as transformam em investimentos de capital, empréstimos e garantias para Empresas Sociais; c) Microfinanças que refere-se ao apoio financeiro aos empreendedores com propostas inovadoras; d) Fundos de Investimento de Impacto que são organizações intermediárias que contam com diversos investimentos que buscam o retorno financeiro, bem como o retorno social; d) Ativismo de Acionista que são investimento em empresas sociais com participação na administração e política da organização.; e) Investimento Relacionado ao programa que são empréstimos ou investimento de capital; f) Investimento Direto que refere-se à aplicação de capital em um empreendimento social, sem intermediário e; f) Títulos de Impacto Social (*Social Impact Bonds*) que é um financiamento de programas sociais inovadores por parte do setor público, por meio de contratos. (ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS, 2016).

Dessa forma, compreendendo a origem, as terminologias e as definições do IImp e, sabendo a necessidade dos negócios promoverem um impacto social e/ou ambiental é impreterível entender a avaliação, as métricas e os riscos desse investimento.

2.2.2.2 Avaliação, Métricas e Risco

A avaliação de impacto social e ambiental, é considerado um dos temas mais discutidos nos estudos de Iimp. Isso decorre da necessidade de ter uma avaliação confiável a fim de selecionar melhor as empresas que farão bom proveito do capital e analisar a evolução após o investimento. Além do que, é um elemento importante para o crescimento do setor, considerando um dos maiores desafios dos fundos e empresas que investem em negócios de impacto (SILBY, 2011; JACKSON, 2013; COMINI, FIDELHOLC; RODRIGUES (2014); LAZZARINI *et al.*, 2015).

Dessa forma, para que o investimento em determinado negócio seja aprovado, espera-se que a quantidade ou qualidade da saída do produto, gere impacto positivo à sociedade. O impacto é o resultado social promovido pela empresa, ou seja, se não há um resultado social positivo, não houve impacto (BREST; BORN, 2013). Isto posto, a avaliação do impacto está voltada para a mudança no sistema, seja uma comunidade, uma população ou território (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014).

O responsável por essa avaliação necessita de dados quantitativos e qualitativos a fim de terem informações suficientes para análise, no entanto, na prática essas avaliações tendem a ser limitadas e complexas, dadas as métricas não serem tão precisas (VO; CHRISTIE; ROHANNA. 2016). Os responsáveis por essa avaliação, geralmente, são os investidores de impacto, uma vez que não é função primária para as empresas (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014).

Quanto as principais técnicas de coletas de dados, consistem na utilização de questionários antes e depois do investimento e em entrevistas com os gestores dos negócios de impacto social. Para análise desses dados não utilizam procedimentos estatísticos avançados. Esse entendimento é comprovado a partir do estudo empírico realizado por Vo, Christie e Rohanna (2016), que também identificou alguns fatores que interferem na mensuração do impacto, entre eles estão as características do analista, o contexto situado, as ferramentas e abordagens utilizadas.

É relevante destacar que ainda existem poucas métricas confiáveis para análise de avaliação do impacto (BREST; BORN, 2013) e as que existem estão em construção. A literatura não define o melhor método, mas essa mensuração deve acontecer e ser monitorada ao longo do tempo (JOHNSON; LEE, 2011). Mesmo porque, medir o impacto social é complexo, por ser subjetivo e dispendioso (O'DONOHUE *et al.*, 2010).

As principais ferramentas utilizadas para medir o impacto social são o *Impact Reporting and Investment Standards* (IRIS) e o *Global Impact Investing Rating System* (GIIRS). O primeiro apresenta indicadores que facilitam a avaliação do impacto, tais como “a descrição da organização, descrição do produto, performance financeira, impacto operacional e impacto do produto” (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014, p. 12). Enquanto o GIIRS, o objetivo é fornecer uma avaliação padronizada para todas as empresas sociais, e, realizar comparações com as características de diferentes impactos, no entanto, é uma ferramenta em desenvolvimento que fornece uma avaliação simples que não é capaz de imprimir resultados precisos e com maiores detalhes (O'DONOHUE *et al.*, 2010).

Além desses dois instrumentos, existe o *Social Return on Investment* (SROI) que utiliza dados financeiros para medir o impacto social (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014). Tal ferramenta baseia-se em alguns princípios, a saber: envolvimento dos *stakeholders*, compreensão das mudanças, proxies financeiros, atividades que geram mudança, comparação do desempenho do impacto utilizando padrões externos, transparência com os atores envolvidos e verificação dos resultados.

Por outro lado, há também a “teoria da mudança”, que verifica e analisa o processo de transformações sociais antes e após o investimento (JACKSON, 2013). Essa ferramenta busca entender o contexto em que a atividade está inserida e os seus resultados de longo prazo. Desse modo, essa análise ocorre a partir das atividades realizadas pela empresa que geram produtos e/ou serviços, o que são empreendidas avaliações para compreender os resultados que tais produtos estão gerando na vida dos beneficiários, bem como o impacto estrutural no sistema como um todo (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014).

E, por fim existem os fundos e organizações de investimento de impacto que se utilizam de métricas específicas adaptadas, especialmente, para as suas teses de investimento (O'DONOHUE *et al.*, 2010).

Diante disso, percebe-se uma ampla variedade de ferramentas para avaliar o impacto social, ao passo que pode ser benéfico por ter inúmeras possibilidades de escolha, ao mesmo tempo pode ser complicado por não ter um padrão a ser seguido, dessa forma, impossibilita a comparação entre os impactos das empresas.

Outro ponto fundamental para compreender é o risco, um assunto comum no setor de investimento em geral, mas no Iimp, é uma questão pouco explorada e complexa, não apresentando a mesma lógica do investimento convencional (BRANDSTETTER; LEHNER, 2015), tendo em vista que ele não é compatível com o retorno, pois nesse setor, o risco é alto para ter um retorno baixo (ALLMAN; NOGALES, 2015), devido a não validação dos modelos

de negócios, por serem empresas iniciantes e imersas em um mercado instável (GREGORY, 2016). Dessa forma, é importante destacar que os investimentos podem alimentar riscos e retornos diferentes, por isso é relevante ter uma visão holística para compreender cada investimento e o que cada investidor almeja a fim de tomar decisões de forma racional (BRANDSTETTER; LEHNER, 2015).

Dessa forma, observa-se a partir da literatura que lidar com esse investimento é saber que pode enfrentar riscos elevados, um mercado instável e um retorno variável. Com isso, a partir da apresentação de conhecimentos sobre a avaliação, métricas, retorno e risco na linha de abordagem do Iimp, segue-se na próxima seção o processo desse investimento.

2.2.2.3 Processo e fundos de investimento de impacto

O processo desenvolvido para a realização de um investimento de impacto pode ser dividido em fases a serem realizadas até a efetivação do processo. Para Allman e Nogales (2016) a divisão pode ocorrer em cinco fases. A primeira fase seria a busca e triagem por empresas potenciais. É relevante notar que as teses entre a organização investida e o investidor devem estar alinhadas. Quanto mais delongar essa triagem, mais tardará o retorno do investimento. Após escolhidas às organizações, serão analisados e avaliados os investimentos.

A análise e avaliação, segunda fase, podem ser realizadas de diversas formas, devendo ser contínuas e orientadas para avaliação dos planos de negócios e demonstrações financeiras. É necessário revisar todos os aspectos operacionais, gerenciamento, análises competitivas e planejamento da missão social. Na terceira fase, deve-se inserir a estrutura de investimento negociada entre as partes, preferências e direitos específicos na documentação, o que é substancial para se ter uma transação sucedida.

Essa documentação será transformada em contrato, quarta fase. Antes da saída, existe uma fase de construção do valor, no qual serão ajustadas as estratégias das empresas. As saídas, última fase, devem ocorrer adequadamente para devolver capital aos fundos e investidores, alinhadas às expectativas (ALLMAN; NOGALES, 2016). A partir dessas atividades, é importante enfatizar que a construção de valor envolve a assistência técnica e de governança às empresas para ajudá-las a estabelecer relações estratégicas (BREST; BORN, 2013).

O processo de investimentos de impacto pode ser operacionalizado por meio de fundos de investimento de impacto, que surgem com o propósito de prover apoio financeiro a organizações que geram impacto social integrado ao retorno econômico (CREMONEZZI, *et al.*, 2013). Dito de outro modo é um meio para canalizar capital em investimentos diretos que

têm um alto grau de impacto social (ALLMAN; NOGALES, 2015). É uma relação entre investidor e organização investida a longo prazo que regularmente varia entre três a sete anos (FORÇA-TAREFA BRASIL, 2015).

Ressalta-se que os fundos de IImp são um meio para angariar capital em investimentos diretos, tendo potencial em influenciar organizações a gerarem impacto social (GLANZEL; SCHEUERLE, 2016). Assim, tais fundos compreendem a mesma dinâmica que os fundos de investimentos tradicionais, ou seja, recebem recursos financeiros de investidores e repassam para as empresas, ou seja, é uma gestora de fundos formada pela união de vários investidores que se reúnem para um investimento financeiro, visando influenciar organizações a gerarem impacto social e/ou ambiental integrado ao retorno econômico (CREMONEZZI, *et al.*, 2013; GLANZEL; SCHEUERLE, 2016).

No caso específico dos fundos em questão, é impreterível que essas empresas tenham missão social e/ou ambiental e detenham todos os requisitos necessários que se enquadrem na tese de investimento do fundo, para assim, obterem o investimento (CREMONEZZI, *et al.*, 2013).

Como todo investimento de impacto, os fundos têm o papel de combinar retornos sociais e/ou ambientais e financeiros e mensurar o impacto social gerado pelas organizações. Allman e Nogalles (2015) relatam a dificuldade enfrentada por essa indústria ao medir o impacto social, pois ainda não se tem uma mensuração que assista a todos os tipos de organizações, causando, deste modo, um descontentamento, dificultando a escolha da empresa adequada a receber o investimento, já que esses fundos, geralmente, possuem como principal critério de decisão o impacto social.

Os fundos são relevantes devido à carência de recursos dos negócios de impacto, posto que grande parte deles não conseguem se estabelecer no mercado, justamente, por não terem um apoio financeiro (O'DONOHUE *et al.*, 2010). Essa limitação quanto aos recursos financeiros, dificulta o objetivo no negócio de gerar impacto social e/ou ambiental, crescimento organizacional (O'DONOHUE *et al.*, 2010) e inovação social (CETINDAMAR; KOZANOGLU, 2014).

Além disso, os fundos também enfrentam dificuldades na valorização e equilíbrio dos retornos sociais e financeiros, falta de eficiência, complexidades, ausência de percepção de risco (GLANZEL; SCHEUERLE, 2016), custo elevado, menor retorno que o esperado e falta de investimentos de qualidade (ALLMAN; NOGALES, 2015). Com isso, nota-se também que as organizações investidas possuem diversas limitações e deficiências que mesmo com o capital, não é suficiente para o seu desenvolvimento (ALLMAN; NOGALES, 2015; GLANZEL;

SCHEUERLE, 2016), percebendo, portanto, que as habilidades, o conhecimento e capacidade dos empreendedores, são aspectos essenciais para alcançar os retornos esperados (ANDE, 2016).

Na literatura ainda foram encontradas barreiras que dificultam o desenvolvimento dos fundos de Iimp, conforme expostas no Quadro 4.

QUADRO 4 - BARREIRAS ENFRENTADAS NOS FUNDOS DE INVESTIMENTO DE IMPACTO

Atritos	Explicação
Informação Imperfeita	Os investidores não têm informações confiáveis sobre os riscos e o retorno desse tipo de investimento.
O ceticismo sobre a realização de ambos os retornos financeiros e impacto social	São incrédulos quando a combinação do retorno financeiro e o impacto social
Práticas institucionais inflexível	Os fundos não possuem práticas que realmente possam os ajudar de maneira segura a escolher os investimentos em potencial.
O tamanho do pequeno negócio	Geralmente os empreendimentos sociais, são pequenas empresas, comparada a outras organizações.
Estratégias de saída limitadas	Nesse tipo de investimento não há muitas opções para os investidores saírem do fundo, o que de certa forma os deixam preso a esse tipo de investimento.
Os problemas de governança	Geralmente possuem uma governança e regimes legais inadequados, o que não dá segurança para os investidores.

FONTE: Elaborado pela autora com base em BREST E BORN (2013)

Mesmo com esses fatores, os fundos podem melhorar o ambiente, ajudando os negócios de impacto a construir relacionamentos estratégicos, ganhar investidores socialmente neutros e garantir a proteção à missão social da empresa (BREST; BORN, 2013).

Quanto às taxas estabelecidas para manutenção, Glanzel e Schewrle (2016) salientam que os fundos de impacto, geralmente, possuem percentuais mais elevados que os fundos convencionais, devido incluírem uma bolsa patrocinada para assistência técnica e para os custos fixos do próprio fundo.

Quanto à relação entre os fundos e as empresas, a confiança está entre os fatores substanciais, especialmente, nas tomadas de decisões do investimento (GLANZEL; SCHEUERLE, 2016). Destaca-se que nem sempre a relação entre os dois é harmônica, uma vez que pode ocorrer conflitos de interesses. Contudo, o fundo pode promover elementos satisfatórios para as empresas, como escalabilidade, validação do modelo de negócio, *know how* e aumento da rede de relacionamentos (CREMONEZZI *et al.*, 2013).

No entanto, mesmo diante dos benefícios, o que impedem as empresas a procurarem os fundos de investimento de impacto são as altas taxas administrativas e o fato de já iniciarem seu empreendimento com uma dívida, dessa forma, alguns preferem não dispor da participação dos fundos e crescer a passos lentos (GLANZEL; SCHEUERLE, 2016).

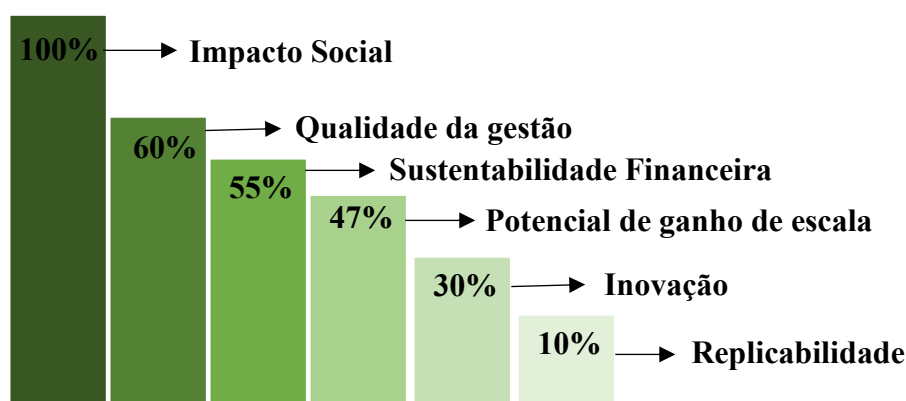
Cabe ressaltar que os principais investidores desses fundos são pessoas de alto patrimônio, escritórios, investidores institucionais, fundações e governos (O'DONOHUE *et al.*, 2010), que investem principalmente em organizações que estão na fase de crescimento e expansão (FORÇA-TAREFA BRASIL, 2015).

Quanto ao cenário desse investimento no Brasil, sabe-se que os precursores dos fundos de Iimp foram famílias ricas, que acreditavam na filantropia, mas estavam cansadas do modo de investimento de filantropias tradicionais, sendo assim, perceberam a oportunidade de mudar a maneira de investir, trazendo o enfoque do lucro, até como uma forma de despertar interesse dos investidores (ANDE, 2014).

Em um mapeamento do setor de investimento de impacto no Brasil, foram levantados fundos sediados no contexto brasileiro, que atuariam em áreas socialmente impactantes, como as identificadas no mapa de Iimp (ANDE, 2014), ou seja, a educação, saúde, finanças e serviços.

Conforme o mesmo relatório, 82% dos negócios sociais ainda estão em fase inicial de investimento e isso se reflete no desafio colocado pelos gestores dos fundos, encontrar negócios que obedecem aos critérios exigidos por seus investidores. Além disso, esses critérios são pautados, primeiramente, pelo impacto social, em seguida pela gestão, depois pela sustentabilidade financeira, em quarto pelos ganhos de potência de escala, em quinto pela inovação e, por último a replicabilidade, conforme apresentado na Figura 5 (ANDE, 2014).

FIGURA 5 - PRINCIPAIS CRITÉRIOS CONSIDERADOS NA SELEÇÃO DE INVESTIMENTOS



FONTE: ANDE (2014, p.22)

Ao analisar a Figura 5, nota-se que a pesquisa da Ande (2014) revela que a inovação é considerada como critério de seleção apenas por 30% dos respondentes, sendo a primeira opção o impacto social, o que permite agregar valor e gerar impacto sem ser inovador. No

entanto, Centidamar e Kosanoglu (2014) sinalizam que a inovação social é o meio pelo qual os negócios de impacto social podem atingir o impacto positivo de um modo sistêmico.

Sobre o futuro dos fundos de IImp, evidências apontam para seu desenvolvimento de forma constante em todo o mundo, em termos de tamanho e maturação (GIIN, 2017), sendo que no Brasil esse cenário se perpetua, havendo um consenso entre os investidores que o setor continuará crescendo. Além disso, esse desenvolvimento também depende muito do governo, uma vez que o investimento governamental em tecnologias e soluções inovadoras poderá atrair e oferecer maiores oportunidades para a entrada de empreendedores e negócios sociais. Outra razão levantada é o aumento crescente do interesse de investidores tradicionais. Neste sentido, isso revela que o mercado neste segmento tende a crescer (ANDE, 2014).

2.3 INOVAÇÃO SOCIAL E OS FUNDOS DE INVESTIMENTO DE IMPACTO

Apesar do crescente interesse acadêmico pela inovação social e os fundos de investimento de impacto, o estudo conjunto desses dois constructos é ainda incipiente, tendo sido encontrados apenas os estudos de Geobey, Westley e Weber (2012), Cetindamar e Kozanoglu (2014) e Bhatt e Ahmad (2017). No entanto, o cenário brasileiro, em que as necessidades sociais provêm da pobreza, violências, corrupção, analfabetismo e da falta de acesso a instalações básicas, demonstra a relevância de investimentos em soluções que promovam mudanças transformadoras na sociedade.

Devido a essa necessidade, a inovação social pode ser um meio para se repensar e tornar a mudança um fato possível diante das inúmeras disfunções sociais (MULGAN, 2006). Mas para que isso aconteça, é viável que passe por um processo dinâmico e interativo. À vista disso, o processo de inovação social já foi descrito por alguns autores, como Mulgan (2006), Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) Bhatt e Altinay (2013), Herrera (2015) e Bhatt e Ahmad (2017), no entanto nesse estudo optou-se pelo processo delineado por Bhatt e Altinay (2013) e Bhatt e Ahmad (2017) por estar voltado especificamente para o nível organizacional e por ter sido testado empiricamente em um país em desenvolvimento, o que se assemelha com a proposta do presente estudo.

Nesse caso, o processo é dividido em três fases: iniciação, desenvolvimento e dimensionamento (BHATT; AHMAD, 2017). Em cada fase, observa-se que o processo de inovação social pode ser analisado a partir dos negócios de impacto social, uma vez esses são capazes de responder efetivamente às crises de falhas de governo, de mercado e voluntárias (NING; WEN-WEN; QI-TAISONG, 2009).

No entanto, Bhatt e Altinay, (2013) Bhatt e Almad (2017) evidenciam que os negócios de impacto social enfrentam barreiras para o desenvolvimento dos seus empreendimentos e da inovação social e entre essas está a dificuldade para captação de recursos, principalmente, devido à falta de interesse por parte dos investidores. Cetindamar e Kozanoglu (2014) explicita que esses investidores olham para esses negócios e não vislumbram suas oportunidades, acreditando que essas organizações precisam ser mais transparentes, tenham potencial de crescimento e detenham informações claras sobre os retornos financeiros. Neste sentido, o estudo de Cetindamar e Kozanoglu (2014) evidencia que a indústria do investimento de impacto se torna um fator importante, visto que está estimulando a inovação social em vários países, especialmente em países em desenvolvimento que enfrentam problemas sociais e ambientais, em que a escassez de capital é um problema para as empresas sociais inovadoras.

Diante disso, por meio da pesquisa de Lyons e Kickful (2013), foi possível confirmar que o investimento de impacto está aumentando o seu alcance para esses negócios, posto que, para esses autores, esse investimento pode gerar taxas iguais ou próximas às do mercado, além de criar valor social, atraindo, dessa forma, empreendimentos que possuem missão social e almejam o retorno financeiro (LYONS; KICKFUL, 2013). Martin (2015) complementou que as empresas sociais estão interessadas nesse investimento, em razão de elevarem a potencialidade do seu valor híbrido (social e econômico), uma vez que, diante de vários problemas sociais, o acesso a capital pode ser uma das melhores maneiras de fornecer celeridade à resolução desses problemas (MARTIN, 2015). Ademais, esse investimento dar suporte para a empresa desenvolver competências de gestão geral, tecnologia e capacidade de conectá-la a uma rede maior de atores (CETINDAMAR; KOZANOGLU, 2014).

Entretanto, a complexidade na qual a inovação social está inserida, devido ao seu contexto social e ambiental, dificulta a definição de métricas e o estabelecimento de risco e retorno, além das limitações referentes a determinação de impactos não financeiros, o que representa um dos principais problemas, segundo Glanzel e Scheuerle (2016), enfrentados pelos investimentos de impacto.

Bhatt e Ahmad (2017) ressaltam que se os negócios de impacto conseguirem compreender as estratégias dos fundos de investimento de impacto, poderão obter maior facilidade para o desenvolvimento de inovações sociais. Isso poderá possibilitar uma experiência prévia em gestão, conhecimento e habilidade de negócios, além do uso estratégico de recursos, melhores condições de recrutamento de pessoal qualificado com habilidades e conhecimento desejáveis, e assim, incentivar um comportamento inovador dentro da organização (BHATT; AHMAD, 2017). Desse modo, a busca por modelos e a realização de

estudos que permitam compreender e incentivar a atuação dos fundos no desenvolvimento de IS, potencializando os resultados de impacto social dessas iniciativas, mostram-se necessários, contributivos e relevantes, principalmente para realidades como a brasileira.

3 CONTEXTO DO ESTUDO

O contexto do estudo permeia os fundos de investimento de impacto brasileiros, bem como as investidas desses fundos. Desse modo, para fins de análise, realizou-se uma busca de gestoras de fundos de investimento de impacto brasileiros. Empreendeu-se essa busca pela *internet*, bem como por meio do método de amostra bola de neve, ou seja, uma amostragem não probabilística visto que tais fundos são populações de baixa incidência. Embora tenha sido publicado um mapeamento de investimento de impacto em 2016 em que identificaram 29 investidores de impacto, sendo eles investidores físicos, Family officers, fundos de private equity/venture capital, aceleradora/incubadora, fundações, tal mapeamento não sinalizou a quantidade precisa de fundos de investimento de impacto.

Desse modo, por meio da busca empreendida pelo presente estudo, selecionou-se seis fundos, que são caracterizados como de investimento de impacto por terem a intenção de gerar impacto social e/ou ambiental mensurável, aliado ao retorno financeiro. Entre esses fundos estão: a Vox Capital, a Gera Venture, a Kaeté Investimentos, a GAG Investimentos, a MOV Investimentos e a Positive Ventures.

Essa seção teve como objetivo apresentar as principais características dessas gestoras de fundos de investimento de impacto, tais como: ano de fundação, localização, quantidade de pessoas na equipe, missão, modalidade de investimento, segmentos em que atuam, critérios de escolha dos negócios nos quais investem e, por fim, quantidade de empresas investidas.

Vox Capital

A Vox Capital é uma gestora de fundos de investimento de impacto, criada em 2009 em São Paulo-SP. Sua equipe é constituída por 11 pessoas. Durante esses nove anos, passaram pela Vox mais de mil negócios, dos quais 20 foram investidos, sendo 11 por *equity* e 9 por meio de dívidas conversíveis. A gestora investe em empresas que desenvolvem tecnologias inovadoras no intento de solucionar problemas sociais que incluam as classes C, D e E no Brasil, buscando impacto social e retorno financeiro. Nesse sentido, a Vox Capital aporta capital financeiro e intelectual em troca de participação acionária de 20 a 35% da empresa.

A tese de investimento da Vox compreende três aspectos que permeiam toda a relação com os empreendedores: i) a equipe empreendedora; ii) o perfil do negócio e; iii) os desafios de impacto setoriais. Desse modo, é com essa abordagem que a gestora investe em empresas que atuem nos setores de serviços financeiros, saúde e educação. Além da delimitação dos

setores, as empresas que desejam obter investimento da Vox precisam passar por alguns critérios, tais como: i) terem impacto como parte central do negócio; ii) serem negócios com potencial de gerar retorno financeiro após a sua venda; iii) soluções em escala para problemas da base da pirâmide; e iv) trabalhar com modelos que sejam capazes de quantificar e qualificar.

Assim, à medida que o negócio se encaixa nos critérios estabelecidos pela Vox, os gestores do fundo podem auxiliar os empreendedores com capital financeiro e apoio à gestão a fim de acompanhar com proximidade o aporte investido e a geração do impacto social positivo. Além do capital financeiro e apoio à gestão, a Vox também fornece redes de contatos e quaisquer suportes demandados pelas suas investidas.

A respeito do aspecto financeiro, o negócio recebe inicialmente um aporte de 3 a 15 milhões. Caso a gestora deseje defender sua participação acionária, há possibilidade de investir mais recursos em anos subsequentes. Assim, cabe destacar que o tempo de saída das empresas do fundo é de no máximo dez anos, porém a partir de cinco anos não se pode mais investir em novas empresas, uma vez que iniciará o processo de desinvestimento do Fundo de Investimento em Participações (CVM) pelo qual a Vox Capital realiza seus investimentos.

No que se refere ao impacto social, a Vox constrói com às suas investidas indicadores para mensurar a geração de impacto social, a partir da “teoria da mudança”. Neste momento, são realizadas reflexões sobre o impacto que as empresas pretendem gerar por meio da solução desenvolvida e quais os recursos exigidos para que a mudança ocorra. Assim, a partir dessas considerações são delimitadas métricas para avaliar os resultados, bem como se as mudanças estão surtindo efeito positivo aos beneficiários dos produtos/serviços.

Gera Venture

Gera Venture é uma gestora de fundos de investimento de impacto, criada em 2010 no Rio de Janeiro-RJ. Sua equipe é constituída por nove pessoas, que além desses integrantes possui um conselho administrativo formado por dez componentes e um conselho executivo instituído por quatro membros externos de outros países. Durante esses sete anos investiram em duas empresas na modalidade *venture capital*.

As investidas são negócios do setor de educação que promovem impacto social relevante e retorno financeiro. Além disso, a Gera Venture leva em consideração que o negócio deve atender uma demanda real da educação que ainda não foi atendida, buscar resultados educacionais mensuráveis, possuir potencial de lucro, um modelo escalável, empreendedor

criativo, flexível e dispor de um produto simples, mas com proposta de valor de impacto, inovador e preço acessível para o público-alvo.

Assim, à medida que o negócio detém os critérios estabelecidos pela Gera, os gestores do fundo podem auxiliar os empreendedores com capital financeiro e apoio ao negócio em troca de participação acionária da empresa. Além do capital financeiro, podem orientar os negócios em buscas de melhorias operacionais, busca de talentos para equipe e o fortalecimento da base dos clientes.

A respeito do impacto social, a Gera possui indicadores que mensuram o impacto educacional promovido pelas investidas. A técnica utilizada é a “adicionalidade”, em que são analisados os concorrentes do negócio, para assim, empreender um comparativo entre a empresa que recebeu o aporte financeiro e o negócio que não recebeu. Assim, eles avaliam o quanto as investidas evoluíram em termos de impacto social e econômico, a partir do capital financeiro e do apoio concedido.

Kaeté Investimentos

A Kaeté investimentos é uma gestora de fundos de investimento de impacto, criada em 2011 em São Paulo-SP. Sua equipe é constituída por cinco pessoas, sendo por: dois sócios fundadores, dois sócios, um associado e um estagiário. Possuem seis investimentos na modalidade *private equity*.

A missão da Kaeté “consiste em oferecer oportunidades únicas para investimentos, gerando lucro, e ao mesmo tempo, criando impacto social e ambiental positivo em algumas das regiões do Brasil mais carentes de recursos financeiros” (D22)¹. Esta gestora de fundos investe em empresas de médio porte cujo foco são mercados e consumidores de menor renda no Brasil ou geração de receita e riqueza para os menos favorecidos ou melhorias do bem-estar para pessoas mais necessitadas ou mitigação das mudanças climáticas.

Desse modo, é com essa abordagem que a gestora investe em empresas que atuem em alguns dos cinco setores específicos: agroindústria, imobiliário, educação, energia, saúde e infraestrutura. Além da delimitação dos setores, as empresas que desejam obter investimento da Kaeté precisam passar por alguns critérios: i) estar localizada ou ter operações ou impacto significativo nas regiões Norte, Nordeste e/ou Centro Oeste; ii) potencial de crescimento, em

¹ Codificação de um dos documentos da organização, o qual consta no Apêndice E.

casos esporádicos investem em empresas pré-operacionais; e iii) devem ter impacto social e/ou ambiental positivo.

À medida que as empresas apresentam os critérios anteriores, antes do aporte de capital financeiro, também passam por um processo de investimento que demora de três a seis meses para ser finalizado. Nesse processo é realizado: i) a prospecção da empresa; ii) análise do investimento; iii) negociação dos termos de investimento; iv) apresentação ao comitê de investimento; v) diligência e contratação do investimento.

A respeito do aspecto financeiro, os investimentos podem variar de 5 até 25 milhões, podendo ser por dívida conversível ou participação acionária. A gestora de fundos além de aportar o capital financeiro, pode influenciar na governança da empresa, pode colaborar com parceiros para serviços jurídicos, serviços de auditoria, contabilidade e tecnologia, fornecem consultores e conselheiros com conhecimentos específicos, atuam diretamente como membros dos conselhos e comitês específicos, pode desenvolver planos de negócios, estruturação e negociação de financiamento de curto e longo prazo com instituições financeiras locais e internacionais, bem como realizam análise e negociação de aquisições.

Quanto à mensuração do impacto social e/ou ambiental, possuem indicadores qualitativos e quantitativos para empreender a avaliação. Além disso, estão buscando a certificação B de todas as investidas, ou seja, que essas organizações obtenham um certificado que comprove que elas dispõem de um modelo de negócio voltado para o desenvolvimento social e ambiental.

GAG Investimentos

A GAG investimentos é uma gestora de fundos de investimento de impacto, criada em 2012 em Barueri-SP. Sua equipe é constituída por três pessoas, apenas pelos sócios. Atualmente possuem seis investimentos na modalidade *seed* e *venture capital*.

A missão da GAG consiste em “buscar soluções na área da saúde com propósito positivo e que tenham como objetivo melhorar a vida das pessoas” (D15). Para tanto, possuem preferência por negócios que focam na atenção familiar, pesquisa clínica, prevenção e monitoramento de doenças crônicas, telemedicina, envelhecimento da população, entre outros.

Além da delimitação do setor, as investidas geralmente precisam ser *startups* que detém fins lucrativos, bem como missão social, em que o empreendedor esteja disposto a resolver um problema real, que desenvolva um trabalho com ética e responsabilidade, que possua metas e objetivos que visem o impacto social e a sustentabilidade financeira, que possua líderes que

demonstrem sua capacidade de transformar uma ideia em realidade, trabalhe com um produto inovador e com um time engajado.

O processo de escolha dos investimentos da GAG consiste na avaliação do modelo de negócio, sendo analisados especialmente questões financeiras e potencialidades em gerar impacto social. A GAG se interessando e havendo um alinhamento entre ambas as partes, é realizado o contrato. O prazo de saída das investidas é de cinco anos, até que seja vendida a empresa para um fundo maior.

No que diz respeito aos aspectos financeiros, os investimentos podem variar entre 200.000 a 500.000 mil reais podendo ser por dívida conversível ou participação acionária. A gestora de fundos, além de aportar capital financeiro, pode contribuir com apoio à gestão, decisões estratégicas e participação no conselho da empresa.

Quanto à mensuração do impacto social das investidas, eles apoiam a avaliação, porém ainda não possuem nenhuma técnica estabelecida. A técnica de mensuração fica sob a responsabilidade dos negócios de impacto social e a GAG auxilia no que for solicitado.

MOV Investimentos

A MOV é uma gestora de fundos de investimento de impacto, fundada em 2012 em São Paulo-SP. Atualmente, a equipe é composta por seis pessoas, sendo 4 sócios, uma coordenadora e uma estagiária. Atualmente já investiram 50 milhões distribuídos em cinco investimentos na modalidade *venture capital*. As investidas são empresas que dispõem modelos de negócio com finalidades lucrativas e potencial para produzir mudanças estruturais, qualitativas e de longo prazo para seus beneficiários finais.

A missão da MOV consiste em “investir e co-criar empresas inovadoras que ofereçam oportunidades a uma população menos favorecida e/ou promovam o uso sustentável de recursos naturais” (D10). A partir dessa abordagem, a MOV investe em empresas que atuem em alguns dos cinco setores específicos: educação, energia renovável, direitos de propriedade, florestas e biodiversidade e reciclagem.

Além da delimitação dos setores, as empresas que desejam obter investimento da MOV precisam passar por alguns critérios, tais como: ter um impacto bem definido em que produtos e serviços gerem ativos ambientais e possuam ferramentas de transformação social, gerem receita, tenham empreendedores alinhados, tenham ambição de impactar um maior número de pessoas e adotem a inovação como uma ferramenta transformadora.

Em relação aos aspectos financeiros, os investimentos podem variar de 5 milhões até 25 milhões, podendo ser por dívida conversível ou participação acionária. A gestora de fundos além de aporte financeiro, pode contribuir com apoio à gestão, em decisões estratégicas, participação no conselho de administração e redes de contato.

No que se refere ao impacto social, aspecto importante para o setor de investimento de impacto, a MOV ajuda as investidas a delimitarem indicadores para avaliar o impacto gerado. Para isso, utilizam como técnica a “teoria da mudança”, em que são analisados os recursos, as atividades e os resultados gerados por essas atividades, para então, avaliar se está havendo a escalabilidade da inovação social desenvolvida.

Positive Ventures

A positive venture é uma gestora de fundos de investimento de impacto que foi fundada em 2015 em São Paulo-SP. Atualmente, a equipe é composta por seis pessoas e mais sete mentores. Possuem três empresas no seu portfólio que atuam nos segmentos de: restaurantes orgânicos, pesquisa e novos tratamentos para mal de Parkinson e compensação ambiental, na modalidade *venture capital*.

A missão da gestora de fundos é “investir em empresas que resolvem desafios sociais e ambientais com tecnologia, escalabilidade e retorno financeiro” (D21). Esta gestora investe em negócios que estão em estágio inicial e necessariamente não precisam ser de um setor específico. Contudo, essas empresas precisam ter potencial de escala, retorno financeiro e impacto social e ambiental.

Em relação ao aspecto financeiro, os investimentos podem variar de 500 mil a 1,5 milhões, podendo ser por dívida conversível ou participação acionária de 20 a 25%. O prazo de saída das empresas do fundo é de no máximo quatro anos. Nesse período, além de aportar o capital financeiro, a Positive Venture pode contribuir com capital relacional, empreendedor e intelectual, que refere-se à colaboração dos gestores do fundo nos desafios da empresa.

Quanto à mensuração de impacto social, a Positive Venture considera imprescindível essa avaliação, tanto que desenvolve, juntamente com as suas investidas indicadores para realizar tal mensuração, bem como possui um colaborador responsável somente para essa mensuração. Como ferramenta para realizar essa mensuração utiliza-se os objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU (Organização das Nações Unidas).

Nesse sentido, após a descrição dos fundos de investimentos de impacto elaborou-se um quadro-síntese, o Quadro 5, que contém as principais informações concernentes a esses fundos.

QUADRO 5: MAPEAMENTO DOS FUNDOS DE INVESTIMENTO DE IMPACTO BRASILEIROS

MAPEAMENTO DOS FUNDOS DE INVESTIMENTO DE IMPACTO BRASILEIROS

	Vox Capital	Gera Venture	Kaeté Investimentos	GAG Investimentos	Mov Investimentos	Positive Venture
Modalidade de Investimento	Venture Capital	Venture Capital	Private Equity	Seed/Venture Capital	Venture Capital	Venture Capital
Ano de Fundação	2009	2010	2011	2012	2012	2015
Área Geográfica	São Paulo-SP	Rio de Janeiro-RJ	São Paulo-SP	Barueri-SP	São Paulo-SP	São Paulo-SP
Quantidade de investimento	3 a 15 milhões de reais	-	R\$ 5 milhões até R\$ 25 milhões	200.000 a 500.000 mil reais	2 a 5 milhões de reais	500 mil a 1,5 milhão de reais
Quantidade de pessoas na equipe	10	10	5	3	6	6
Perfil das empresas que investem	Negócios de pequeno e médio porte com fins lucrativos e impacto social e/ou ambiental	Investimos em empreendedores de alto potencial com o duplo objetivo de gerar impacto relevante na educação e obter retornos financeiros atrativos	Negócios de médio porte com fins lucrativos e impacto social e/ou ambiental	Negócios iniciais ou de pequeno porte com fins lucrativos e impacto social e/ou ambiental	Negócios de pequeno e médio porte com fins lucrativos e impacto social e/ou ambiental	Negócios iniciais que resolvem desafios sociais e ambientais com tecnologia, escalabilidade e retorno financeiro.
Critérios de escolha (tese de investimento)	Tecnologias inovadoras; produto desenvolvido; equipe constituída; canais de distribuição mapeados; receita qualificada e foco em crescimento e atributos que destravem novas fontes de receita.	Impacto na educação; Potencial Financeiro; Qualidade do empreendedor; Qualidade produto/serviço.	Estar localizada ou ter operações ou impacto significativo nas regiões Norte, Nordeste e/ou Centro-Oeste; Empresas em operação e com alto potencial de crescimento e/ou consolidação; Governança da Empresa	Problema real. Ética. Impacto Social. Sustentabilidade financeira. Capacidade de transformar a ideia em realidade. Buscar inovação. Trabalho em equipe. Autenticidade	Impacto bem definido Virtuosismo Econômico Empreendedores Alinhados Escalabilidade Inovação	Impacto social e ambiental que seja mensurado Retorno Financeiro
Setores	Saúde, educação, habitação e serviços financeiros	Educação	Agroindústria, Imobiliário, Educação, Energia, Saúde e Infraestrutura	Educação e "Saúde"	Educação, habitação, direito de propriedade, florestas e energias renováveis	Geral
Quantidade de empresas investidas	11 equity 10 dívida conversível	2	5	6	5	3

FONTE: Autores (2017)

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa presente seção delinea a trajetória percorrida durante o processo de pesquisa para alcançar o problema deste estudo.

Dessa forma, o capítulo está estruturado na seguinte sequência: a) Problema de pesquisa; b) Definição das categorias de análise; c) Classificação da pesquisa; d) Delineamento da pesquisa; e) Coleta de dados; e f) Validade e Confiabilidade.

4.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Laville e Dione (1999) ressaltam que o problema de pesquisa serve como um piloto automático para direcionar a pesquisa. Ele reflete a inquietude da mente humana. Diante disso, deve ser uma questão interrogativa, que tenha condições de ser testado empiricamente (KERLINGER, 1980). Assim, este trabalho pautou-se no seguinte problema de pesquisa:

Como se configura a participação dos fundos de investimento de impacto nas fases do processo de inovação social?

4.1.1 Questões de Pesquisa

A partir do problema de pesquisa e objetivos delimitados neste estudo, foram elaboradas as seguintes questões de pesquisa:

- Quantos fundos de investimento existem no Brasil e qual a sua caracterização dentro do contexto brasileiro?
- Quais os elementos que compõem as fases do processo de desenvolvimento da inovação social?
- Qual a participação do fundo de investimento de impacto nas fases do processo de desenvolvimento da inovação social?

4.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Este subitem apresenta as definições conceituais e operacionais das principais categorias norteadoras deste trabalho. A definição dos termos é substancial para torna-los mais claros e compreensíveis no momento da realização da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2003). Com base nisso, as definições conceituais (DC) são a definição dos principais constructos utilizados na pesquisa, no qual “define palavras com outras palavras” (KERLING, 1980, p.46). Enquanto que a definição operacional (DO) é um meio de pensar e operar radicalmente, de modo a medir e manipular (KERLING, 1980, p.46) os constructos a fim de chegar a um resultado. Dessa forma, abaixo, são apresentados as DCs e DOs da presente pesquisa.

Inovação Social

DC: São “atividades e serviços inovadores que são determinados pela meta de atender a uma necessidade social e que são difundidos por meio de empresas cujos objetivos principais são sociais” (MULGAN, 2006, p. 146, tradução nossa).

DO: Identificação das atividades e serviços inovadores dos negócios de impacto social que atendam às necessidades sociais por meio de entrevistas com os gestores dos FIImp e dos NIS e análise de documentos físicos e eletrônicos.

Processo de Inovação Social

DC: É um processo orgânico, dividido em fases (CAJAÍBA-SANTANA, 2014) com a finalidade de geração, desenvolvimento e difusão da inovação social (MURRAY; MULGAN; CAULIER-GRICE, 2010).

DO: Identificação do processo a partir do levantamento das suas fases (Figura 1): Fase inicial, Fase de desenvolvimento e Fase de dimensionamento (BHATT; ALTINAY, 2013; BHATT; AHMAD, 2017) por meio de entrevistas com os gestores dos FIImp e dos NIS e análise de documentos físicos e eletrônicos.

Fase Inicial

DC: A fase inicial é o surgimento da ideia, no qual são identificadas as necessidades sociais e realizados os levantamentos de investimentos e recursos financeiros pessoal para dar início ao processo (BHATT; ALTINAY, 2013; BHATT; AHMAD, 2017).

DO: Identificação da fase inicial da inovação social (BHATT; ALTINAY, 2013; BHATT; AHMAD, 2017) por meio de entrevistas com os gestores dos FIImp e dos NIS e análise de documentos físicos e eletrônicos.

Fase de desenvolvimento

DC: A fase de desenvolvimento é a construção da solução para o problema identificado. É a fase de consolidar as relações com os investidores, a fim de ter acesso a recursos mais restritos e colocar em prática o que foi delimitado na fase inicial, ou seja, é a fase de cristalizar a nova ideia (BHATT; ALTINAY, 2013; BHATT; AHMAD, 2017).

DO: Identificação da fase de desenvolvimento da inovação social (BHATT; ALTINAY, 2013; BHATT; AHMAD, 2017) por meio de entrevistas com os gestores dos FIImp e dos NIS e análise de documentos físicos e eletrônicos.

Fase de dimensionamento

DC: A fase de dimensionamento é a expansão da inovação social. É fase de maior contato com o beneficiário da inovação social, de colaboração com outras organizações do setor social, realização de parcerias e alianças (BHATT; ALTINAY, 2013; BHATT; AHMAD, 2017).

DO: Identificação fase de dimensionamento (BHATT; ALTINAY, 2013; BHATT; AHMAD, 2017) por meio de entrevistas com os gestores dos FIImp e dos NIS e análise de documentos físicos e eletrônicos.

Participação de Fundos de Investimento de Impacto

DC: Atuação de gestora de fundos formada pela união de vários investidores que se reúnem para um investimento financeiro, visando influenciar organizações a gerarem impacto social e/ou ambiental integrado ao retorno econômico (CREMONEZZI, *et al.*, 2013; GLANZEL; SCHEUERLE, 2016).

DO: Serão operacionalizados por meio da identificação da atuação dos fundos de investimento de impacto nas distintas fases do processo de desenvolvimento da inovação social, por meio de entrevistas com os gestores dos FIImp e dos NIS e análise de documentos físicos e eletrônicos.

4.2.1 Outro termo relevante

Negócios de impacto social

DC: Organizações que visam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais, seja ofertando produtos e serviços, seja incluindo indivíduos ou grupos. Essas organizações devem promover sua própria sustentabilidade financeira, sendo facultativa a distribuição de lucros (PRETINE; SCHERER; BACK, 2016, p. 222).

4.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Partindo do referencial teórico apresentado, do problema de pesquisa, das questões do estudo e das relações entre as categorias de análise, parte-se para a classificação da pesquisa. Neste sentido, este presente estudo é classificado de natureza exploratória, posto que se descobriu ou buscou informações acerca de um objeto de pesquisa que possui incipiência de informações no contexto a ser pesquisado (BABBIE, 1998; COLLIS; HUSSEY, 2005). Dessa forma, os dois constructos (inovação social, fundos de investimento de impacto) que foram trabalhados neste estudo são temas emergentes, uma vez que possuem poucas publicações e informações nacionais, destacando, portanto, a necessidade de maiores discussões a respeito da relação entre eles. Quanto a perspectiva temporal, caracteriza-se como transversal, visto que foram coletados os dados em determinado período do tempo (COOPER; SCHINDLER, 2014).

Ainda, a pesquisa é de abordagem qualitativa. Embasado nisso, Creswell (2010) denota que este tipo de pesquisa está preocupado com o uso das palavras e a interpretação indutiva que o pesquisador detém do ambiente e dos indivíduos que estão sendo investigados, afirmando que esta é a abordagem mais apropriada a ser utilizada quando determinado fenômeno contém poucos estudos ou ainda, quando estudiosos não tem o entendimento aprofundado quanto ao assunto. Diante disso, está ligada a linguagem que foi empregada, a forma de análise e a maneira do pesquisador se posicionar (GODOI; BANDEIRA-MELLO; SILVA, 2006). O principal objetivo dessa abordagem, por sua vez, é investigar os sentidos e as intenções dos pesquisados (SIVESIND, 1999).

4.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para responder o problema proposto, a estratégia de pesquisa é o estudo de caso. Para Merriam (2002), o estudo de caso é uma forma de olhar a realidade social, descrevendo um fenômeno em profundidade. É utilizado, principalmente, quando as expressões ‘como’ ou ‘por que’ são propostas, quando o pesquisador dispõe de pouco controle sobre os eventos e quando o foco está no fenômeno no contexto da vida real. O principal objetivo do estudo de caso é conhecer ou “entender os fenômenos sociais complexos” (YIN, 2010, p.24). Portanto, a partir do estudo de caso, tem-se uma visão geral e específica do fenômeno, levantando características, comportamentos, processos, mudanças, entre outros elementos que envolvem o objeto de estudo (YIN, 2010).

A escolha do método do estudo de caso depende, especialmente da questão de pesquisa, se esta exige um profundo conhecimento, descrição e análise sobre o fenômeno social, que é o caso da presente pesquisa.

Optou-se pelo estudo de casos múltiplos, porque estudou-se e analisou-se mais de um caso, proporcionando comparações entre eles (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Para realizar esse tipo de estudo de caso, Yin (2010) ressalta ser necessário utilizar a lógica da replicação que pode conduzir a várias explicações. Cada caso deve ser escolhido com muita cautela para que se possa ter uma replicação literal (resultados similares) ou uma replicação teórica (resultados contrastantes). Essa estratégia necessita que se tenha desenvolvido uma estrutura teórica rica, porque é a partir do arcabouço teórico que se pode fazer generalizações, que são denominadas de generalizações analíticas. E se alguns dos casos não obter os resultados esperados conforme apresentados na teoria, deve ser proposto alterações. Com isso, a presente dissertação não realizou generalizações dos casos, mas generalizações analíticas.

Para Yin (2010), qualquer estudo de caso pode-se ter resultados satisfatórios, embora os de casos múltiplos sejam preferidos, tendo em vista que pode-se ter maior confiabilidade e melhores conclusões analíticas. Isto posto, o presente estudo foi realizado por meio de estudos de casos múltiplos, em que desenvolveu um processo de oito etapas com base em Eisenhardt (1989). A autora delimitou as atividades que devem ser empreendidas em cada fase, conforme apresenta o Quadro 6.

QUADRO 6 - PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA TEORIA NO ESTUDO DE CASO

ETAPAS	ATIVIDADES
Início	Definição do problema de pesquisa.
Selecionar os casos	Especificar a população e selecionar os casos, aqueles que podem ser replicados o que expandam a teoria.
Construir instrumentos e protocolos	Utilizar múltiplos métodos de coleta de dados, para realizar a triangulação, e assim, fortalecer a fundamentação teórica.
Entrar no campo	Sobreposição da coleta e análise dos dados, incluindo notas de campo e coleta de dados flexíveis.
Analisar os dados	Analisar caso a caso; Realizar análise cruzada dos casos, utilizando técnicas divergentes, e assim, força o investigador a olhar para além das impressões e ver evidências por meio de lentes múltiplas.
Refinar proposições	Tabulação iterativa de evidências para cada constructo; Replicação, não amostragem, lógica entre casos; Pesquisar provas de “porquê” por trás das relações.
Envolver a literatura	Comparação com literatura conflitante e Comparação com literatura semelhante, uma vez que desenvolve a validade interna, aumenta o nível teórico e aprimora as definições de construção, e ainda aumenta a generalização, melhora a definição da construção e eleva o nível teórico
Alcançar o encerramento	Saturação teórica quando possível.

FONTE: ADAPTADO DE EISENHARDT (1989, p.533, tradução nossa)

Quanto ao nível de análise dessa dissertação é organizacional, ou seja, os negócios de impacto social e os fundos de investimento de impacto. Já unidade de análise é o processo de inovação social.

4.4.1 Seleção dos Casos

Quanto ao número de casos escolhidos, Eisenhardt (1989) salienta que a seleção de casos é importante para essa estratégia, à vista disso, é necessário saber o tamanho da população, para assim, definir a quantidade de casos a serem selecionados a fim de generalizar

os achados. A autora não aponta uma quantidade ideal de casos, mas sugere entre quatro e dez, no entanto, isso irá depender de cada pesquisa.

Desse modo, primeiramente foi realizado o contato com os fundos de investimento de impacto, o que foi possível encontrar seis fundos naturalmente brasileiros. A busca dos fundos foi realizada pela *internet*, bem como por meio do método de amostra bola de neve, ou seja, uma amostragem não probabilística visto que tais fundos são populações de baixa incidência, além de não haver precisão sobre a quantidade existente.

Por meio dessa busca, encontrou-se seis fundos, que são caracterizados como de investimento de impacto por terem a intenção de gerar impacto social e/ou ambiental mensurável, além do retorno financeiro (ALLMAN; NOGALES, 2015). Entre esses fundos estão: a Vox Capital, a Gera Venture, a Kaeté Investimentos, a GAG Investimentos, a MOV Investimentos e a Positive Ventures. Contudo, dos fundos encontrados apenas não foi possível conseguir o acesso da Gera Venture, logo, foram realizadas entrevistas com as outras gestoras de fundos.

Além disso, não foi possível a comunicação com as investidas da Kaeté Investimentos e Potencia Ventures, excluindo-as da análise. Realizando, assim, as análises somente com três fundos de investimento de impacto: Vox Capital, MOV Investimentos e GAG investimentos.

Quanto à seleção das investidas, foi realizada uma amostra intencional e por adesão, ou seja, a partir do contato com os fundos de investimento de impacto, foi solicitado a esses a indicação de três de suas investidas. Após contato com essas empresas, caracterizados como negócios de impacto social, e identificação do desenvolvimento de IS, com uso dos recursos do fundo, eles foram convidados a aderir ao estudo.

Cabe ressaltar que os próprios fundos caracterizam os produtos e/ou serviços criados por suas investidas como inovações, visto que um dos seus critérios de seleção é que as investidas possuam tecnologias inovadoras (Vox), adotem a inovação como uma ferramenta transformadora (MOV) e os empreendedores devem ser resilientes e busquem a inovação sempre (GAG).

Assim, nove negócios de impacto social, três investidas de cada FIImp, aceitaram participar do estudo. Cabe destacar que a determinação de número de casos foi revista levando em consideração o critério de saturação dos dados (EISENHARDT, 1989), ou seja, somente quando novas observações não promoverem mais a geração de novas e significativas informações, é que deixaria de ser adicionados novos casos ao estudo. Portanto, percebeu-se que a partir dos três fundos e as nove organizações obteve-se uma saturação das informações, que por sua vez, não necessitou da inclusão de mais casos.

A identificação dos fundos foi autorizada de acordo com assinatura no termo de consentimento e participação em pesquisa, conforme modelos apresentados nos apêndices F e G. Ademais, optou-se por não revelar a identidade de nenhuma das empresas analisadas, sendo identificadas como V1, V2 e V3 investidas da Vox Capital, M1, M2 e M3 investidas da MOV Investimentos, e por fim, G1, G2 e G3 investidas da GAG Investimentos.

4.5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Yin (2010) compreende que a coleta de dados pode advir de diversas fontes, tais como a entrevista, observação direta, documentação, registro em arquivo, observação participante e artefatos físicos. Nenhuma dessas fontes se sobrepõe a outra, ou seja, as fontes são complementares, uma vez que todas são importantes e não excludentes. Diante disso, tanto Eisenhardt (1989) bem como Yin (2010) e Creswell (2010) apontam a importância da utilização de múltiplas fontes de dados a fim de triangular os dados. Fundamentado nisso, nesta pesquisa, foram utilizados a entrevista, a observação direta e a documentação.

As entrevistas são consideradas uma das fontes mais importantes para o estudo de caso. Yin (2010) a define como “conversas guiadas” (p.133), permitindo o pesquisado ter o controle sobre os questionamentos (CRESWELL, 2010). Assim realizou-se grande parte das entrevistas face a face (pessoal), seguindo as linhas de investigação (CRESWELL, 2010). E as que não foi possível realizar pessoalmente, foram empreendidas por meio de telefones ou por videoconferência. Foram entrevistados sócios fundadores, sócios, gestores e/ou colaboradores dos negócios.

A partir da entrevista foram extraídos dos entrevistados opiniões, fatos e *insights* de ocorrências, processos ou qualquer coisa relacionada a investigação, além disso deixando o contato aberto para possíveis esclarecimentos e até para um novo encontro. Foram solicitados aos entrevistados que sugerissem outras pessoas para serem entrevistadas, a fim de se ter outras visões e evidências que dê suporte ao problema de pesquisa. Cabe ressaltar que em alguns casos foi possível, em outros não. Além disso, foram solicitados aos entrevistados a permissão da entrevista ser gravada, sendo permitido por todos.

Devido ao estado nascente do campo, as entrevistas foram altamente exploratórias e semiestruturadas, no qual o pesquisador foi com um roteiro de perguntas, mas no decorrer da entrevista foram elaborados outros questionamentos não existentes no roteiro, possibilitando maior liberdade para o pesquisador (CORBETTA, 2003). No decorrer de cada pergunta, a pesquisadora tomou nota de pontos relevantes e de possíveis dúvidas que foram surgindo. Essas

anotações possivelmente tratam de indicações para a realização de novas perguntas, procedimento que pode evitar atrapalhar a fala do entrevistado (GODOI; MATTOS, 2006). Além disso, durante ou após a realização das entrevistas pessoais, foram realizadas anotações de campo.

Foram realizadas trinta e três entrevistas com os sujeitos da pesquisa entre os meses de maio a setembro de 2017. Gravaram-se as entrevistas na íntegra com o auxílio do gravador do celular, do que resultou 20 horas e 41 minutos de gravação, com duração média de 38 minutos cada. Posteriormente, se realizou a transcrição das entrevistas na íntegra. As informações sobre as entrevistas constam no Quadro 7.

Yin (2010) recomenda que a coleta do estudo de caso deva ocorrer no ambiente físico da organização, o que empreende a possibilidade de se fazer também a observação direta, analisando, portanto, o comportamento das pessoas da organização. Neste presente estudo utilizou-se a observação informal em grande parte dos casos, em que o pesquisador ao realizar a entrevista aproveita para fazer observações que possam ser interessantes para as linhas da investigação a fim de tentar obter informações complementares sobre o que está sendo estudado. Na observação direta foram constatados principalmente elementos relacionados com a estrutura física.

Quanto as documentações são fontes bastante úteis, especialmente para reforçar e retratar evidências já constatadas em outras fontes (YIN, 2010). Dessa forma, foram utilizados documentos como *websites*, contratos, *folders* e informações disponíveis em matérias publicadas na mídia pelas organizações pesquisadas. Para tanto, os documentos foram organizados em uma planilha os quais foram denominados de D1 a D23, conforme apresentado no Apêndice E.

Apesar da maior parte de informações foram provenientes das entrevistas, foram utilizados dados dos documentos e da observação direta para ser realizada a triangulação dos dados.

SÍNTESE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS									
Fundos de Investimento de Impacto	Função dos entrevistados	Qte entrevistados	Qtde de entrevistas	Tempo total (minutos)	Negócios investidos	Função dos entrevistados	Qte entrevistados	Qtde de entrevistas	Tempo total (minutos)
	Analistas	2	3	100	V1	Sócios fundadores e Analista	2	3	60
VOX Capital					V2	Diretores e analistas	2	3	94
					V3	Sócio fundador	1	1	53
	Sócios fundadores	3	3	102	M1	Diretores	2	3	90
MOV Investimentos					M2	Sócios e Investidores	3	3	135
					M3	Sócio fundador e analista	2	2	60
	Sócios fundadores	2	3	175	G1	Sócios fundadores	2	3	80
GAG Investimentos					G2	Sócios	2	2	118
					G3	Sócio fundador	1	1	54
	Sócios fundadores	2	2	107	TOTAL GERAL				
Kaeté Investimentos									
	Sócio fundador	1	1	53					
Positive Venture									
	TOTAL GERAL	10	12	484					

	Fundos IImp	NIS	
TOTAL DE ENTR.	12	21	33 entrev.
TOTAL DE MIN.	484	741	1225 minut.

Conforme exigido por Yin (2010) e Creswell (2010), este estudo seguiu os padrões éticos, protegendo os sujeitos que participaram da pesquisa, e obtendo o consentimento informado de todas as pessoas que farão parte da pesquisa. Além disso, foram respeitados os participantes, não os colocando em risco e os locais de pesquisa, minimizando a perturbação do ambiente físico.

Quanto à análise dos dados, “consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinações de outra forma, para tirar conclusões baseadas empiricamente” (YIN, 2010, p.154). Dessa forma, para analisar os dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo constituída por três fases, identificadas como i) pré-análise; ii) exploração do material e; iii) tratamento dos resultados, a inferência e interpretação (BARDIN, 2004). A primeira é a organização dos dados, especialmente quando há um volume grande de informações, a segunda fase é a codificação das categorias de análise, em que realizou-se a delimitação com base no Quadro 8, e por fim, a última fase é a interpretação e produção de inferências dos dados categorizados.

QUADRO 8: CATEGORIAS DE ANÁLISE E CODIFICAÇÃO

Categorias de análise	Códigos
Fundos de FIImp	Histórico do FIImp
	Caracterização do FIImp
Negócio de IS	Histórico do NIS
	Caracterização do NIS
Fases do processo de IS	Fase Inicial
	Fase de desenvolvimento
	Fase de dimensionamento
	Relação empresa com o fundo
	Como começou
	Gestão
Participação do FIImp no NIS	Conselho da empresa
	Fase inicial
	Fase de desenvolvimento
	Fase de dimensionamento

FONTE: Autora (2017)

A descrição detalhada das categorias de análise e fontes bibliográficas utilizadas estão descritas na matriz de amarração disponível no Apêndice C. Além disso, a fim de auxiliar o

pesquisador na análise, organizando e categorizando os dados, foi utilizada a ferramenta de *software* Atlas.TI, uma análise de dados assistida por computador. Esses *softwares* são utilizados quando se tem uma grande quantidade de dados e quando esses dados são parte central do estudo, que é o caso desta pesquisa.

4.6 VALIDADE E CONFIABILIDADE

Com o propósito de conferir rigor à pesquisa, foram realizados procedimentos de validade e confiabilidade. Desse modo, o estudo vai seguir algumas estratégias sugeridas por Yin (2010) e Creswell (2010) que elevam a validade do constructo, como utilizar diversas fontes múltiplas de evidências (entrevista, documento e observação direta), concatenar as evidências e por último, pedir para os informantes-chave revisarem os relatórios de estudo de caso.

Quanto à validade externa, foi buscado na teoria proposições e argumentos em que foram testadas e replicadas a fim de se obter uma generalização analítica. Ainda, detalhou-se a trajetória percorrida, ou seja, documentou-se todos os procedimentos realizados até chegar nos resultados, tornando-a mais operacional possível, a fim de permitir que outros pesquisadores possam replicar ou até mesmo realiza-la novamente, imprimindo confiabilidade neste trabalho.

Utilizou-se também o protocolo do estudo de caso que tem o formato de formulário, com informações como a identificação da pesquisadora e orientadora, da universidade e departamento ao qual estão vinculadas, título do estudo, objetivos geral e específicos, resumo das principais referências bibliográficas que discutem a IS, os NIS e os FIImp, identificação dos NIS e FIImp participantes, identificação dos pesquisadores participantes, identificação das empresas participantes e o esboço de cronograma de entrevistas. Além disso, foi utilizado banco de dados eletrônicos para armazenar todas informações, entrevistas, relatórios e documentos a fim de gerar maior confiabilidade para esta pesquisa.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo foram apresentadas a descrição e a análise dos dados coletados para a pesquisa. A análise dos dados foi realizada em quatro etapas: i) análise individual, envolvendo especificamente três fundos de investimento de impacto e três de suas investidas; ii) análise comparativa de cada fundo com três de suas investidas e iii) análise cruzada por meio da comparação entre os três casos.

5.1 CASO 1 – VOX CAPITAL

A partir da descrição da Vox realizada anteriormente no mapeamento dos fundos de investimento de impacto, três dos negócios investidos foram analisados na presente pesquisa. Eles foram identificados como negócios de impacto social V1 (NIS V1), negócios de impacto social V2 (NIS V2) e negócios de impacto social V3 (NIS V3).

5.1.1 Negócio de Impacto Social V1

O negócio de impacto social V1 é uma sociedade anônima (S.A) que atua no setor de serviços financeiros. É uma organização que comercializa produtos e serviços para a população de baixa renda, de modo a atender suas necessidades ainda insatisfeitas por serviços financeiros. Com isso, o NIS V1, além de auxiliar essa população, obtém retorno financeiro, que é redistribuído aos sócios. A partir da sua proposta inovadora, a organização conseguiu a certificação de empresa B², que são negócios que unem o lucro com benefícios sociais e/ou ambientais.

A missão do NIS V1 consiste em “Humanizar os serviços financeiros para melhorar a qualidade de vida dos microempreendedores e gerar desenvolvimento econômico” (D3). Tal negócio é caracterizado como de impacto social, visto que visa solucionar uma demanda social oferecendo produtos financeiros para microempreendedores de comunidades carentes, promovendo sua própria sustentabilidade financeira (PRETINI; SCHERER; BACK, 2016).

Com base nessa proposta, o negócio alcançou o reconhecimento entre as empresas que mais causam impacto positivo no mundo pela B corporation. E foi nomeada empresa que impacta socialmente via prêmio de inovação tecnológica pela Global Sourcing Council.

² Certificação para empresas que são comprometidas a criar impacto positivo na sociedade e no meio ambiente, bem como operam com padrões de gestão e transparência.

Por ser uma correspondente bancária, o modelo de receita do negócio compõe-se da comissão paga pelos bancos quando um contrato é realizado, além de um bônus quando o cliente paga na data estipulada no contrato.

Atualmente, o negócio possui mais de 200 funcionários, sendo 50 pessoas no escritório em São Paulo, 120 agentes de crédito no Nordeste, além de um pequeno escritório em Fortaleza, que é responsável pela área comercial e planejamento estratégico, e uma empresa de tecnologia em Israel. Além disso, atua em três estados do Nordeste: Ceará, Maranhão e Pernambuco, com atendimento em mais de 100 cidades.

Já possui mais de 30 mil clientes, aos quais já foram emprestados cerca de 110 milhões de reais, e uma carteira ativa de R\$ 45 milhões. Atua com três linhas de produtos/serviços: o microcrédito, o meio de pagamento e a conta corrente. A intenção é oferecer um serviço completo para o microempreendedor, desde o crédito, até a máquina de cartão de crédito e uma conta para gerenciar as transações financeiras.

Desse modo, como o microcrédito foi o produto inicial voltado para os microempreendedores de comunidades carentes e, atualmente, é o “produto principal” do negócio V1. Assim sendo, é considerado um bem que atende, de forma inovadora, as necessidades de empreendedores de baixa renda, se caracterizando como uma inovação social (MULGAN, 2006). Nesse sentido, a próxima subseção analisará o seu processo de desenvolvimento.

5.1.1.1 Os elementos que compõem as fases do processo de IS do negócio V1

A inovação social desenvolvida pelo NIS V1 foi o microcrédito, que consiste em um empréstimo que opera com valores menores que os comumente praticados no mercado. Os sócios do NIS V1 readaptaram esse modelo para microempreendedores de comunidades carentes e regiões menos assistidas. Os empréstimos variam entre 400 e 15.000 reais e atualmente, o dinheiro provém de uma financeira e de bancos tradicionais. A taxa cobrada aos usuários varia de 2,5% a 5% ao mês. Vale ressaltar que parte dos pedidos de créditos são aprovados, permeando os 62% de aprovação.

Além dos valores menores e das taxas inferiores às praticadas no mercado, outra característica marcante do modelo adotado pelo caso V1 está relacionado à desnecessidade de apresentar o número do CNPJ, conta em outro banco ou fiador para ter acesso ao microcrédito.

Quanto ao perfil dos clientes, dividem-se em três faixas de renda: a mais baixa, que são os que empreendem para sobreviver, o mediano, aquele que está crescendo com o negócio e, por último, o microempreendedor consolidado.

Contudo, para chegar nesse modelo de negócio, com esse formato de entrega de valor e para esse público-alvo, o desenvolvimento do microcrédito, aqui caracterizado como uma inovação social, passou por um processo de desenvolvimento ao longo do tempo, caracterizado nessa dissertação, com base no processo de Bhat e Altinay (2013), para fins de análise, em três etapas: a fase inicial, a fase de desenvolvimento e a fase de dimensionamento. As principais evidências utilizadas para caracterizar as três fases da inovação social do NIS V1 (microcrédito), identificados nas entrevistas e documentos encontram-se condensadas no Apêndice H.

Fase Inicial

Na descrição da criação do produto, pelos entrevistados E11 e E12, identificou-se que anteriormente a **fase inicial** do desenvolvimento do microcrédito, houve a criação de uma plataforma de consórcios *online* (imóveis, veículos, viagens, educação, festas etc.). Contudo, perceberam, por meio de pesquisas, que a base da pirâmide ainda não estava preparada para receber os serviços 100% *online*. Para o desenvolvimento da ideia contaram com investimento próprio dos sócios e de investidores anjos.

O modelo inicial compreendia uma loja física em uma comunidade carente de São Paulo. Nessa comunidade, o NIS V1 oferecia seus serviços por meio de plataforma *online*, na qual o cliente teria acesso ao site para realizar a compra dos produtos/serviços disponíveis. Contudo, os sócios perceberam, por meio da aproximação com o seu público alvo, que a loja física e os produtos 100% *online* não eram ideais, e então, desistiram da plataforma de consórcio.

Por intermédio de uma parceria com uma Holding, em 2014, redesenharam a estratégia do negócio, o qual resultou em uma mudança societária e na decisão em se tornar uma empresa de impacto. Desse modo, decidiram investir no microcrédito, o qual iniciou-se a partir do momento em que os sócios fundadores vislumbraram em outros países lógica semelhante desse serviço inovador, como o *Grameen Bank*, criado por Yunus em Bangladesh. Destaca-se, no entanto, que a proposta do microcrédito de Yunus não foi utilizada de modo direto, principalmente devido aos contextos diferentes e as necessidades do público-alvo brasileiro. O surgimento da ideia compreendeu a identificação do problema por meio do *benchmarking*

realizado pelos sócios fundadores e por meio da parceria com a Favela Holding. Com isso, percebeu-se que o microcrédito se adequaria ao contexto brasileiro, uma vez que observaram que pessoas de baixa renda, em geral, tinham poucas e/ou ineficientes oportunidades de créditos a partir dos bancos tradicionais.

A partir dessas constatações, o modelo de negócio foi reestruturado. Conforme informações de um dos documentos analisados (D4) identificou-se que os sócios do negócio perceberam que grande parte de seus clientes era de microempreendedores, o que os fizeram repensar e elaborar um modelo de negócio voltado especificamente para esse público. Assim, os agentes locais iriam em busca de soluções para os problemas financeiros.

Tal modelo de negócio, utilizado atualmente, compreende a visita do agente até a casa ou negócio do microempreendedor e o preenchimento de um questionário com várias questões em um *tablet* operacionalizado pelo agente. Com base nas informações coletadas, uma análise de crédito é realizada envolvendo diversas características do negócio e do empreendedor. Essa análise é executada em Israel por uma empresa de tecnologia comprada pelo negócio de impacto social V1. Essa empresa categoriza o cliente conforme o risco do empreendimento e da inadimplência do empreendedor. A duração média desse processo é de oito meses.

Fase de desenvolvimento

Com o escopo da ideia desenvolvida, passaram para a fase de construção do produto, caracterizada aqui como a **fase de desenvolvimento**. Essa fase compreendeu a cristalização da ideia, e conforme o entrevistado E11, o negócio V1 comprou uma empresa em Israel, sede de um dos três escritórios da empresa no qual o time de inovação constituído em Israel desenvolveu toda a tecnologia. A escolha em desenvolver a tecnologia fora do Brasil, conforme apresentado em um dos documentos secundários (D4), “se deu após sua visita, que ficou fascinado por seu ecossistema de inovação israelense”.

Além disso, para o desenvolvimento da tecnologia, o negócio buscou um fundo de investimento de impacto que investisse na proposta do negócio. Isso foi alcançado e como consequência foi possível desenvolver tal ideia. O motivo pelo qual esse investimento foi necessário está relacionado com o desejo do sócio em criar algo diferente, com valor agregado e com inteligência artificial, o que demandaria mais recursos do que aqueles que até então estavam disponíveis.

Portanto, verificou-se que com o desenvolvimento da inovação social do negócio V1, a partir de testes, experimentação e construção da tecnologia, foi possível obter uma maior aproximação do seu público alvo e das suas necessidades para assim expandir o seu produto.

Fase de dimensionamento

A partir do momento que a tecnologia estava criada, passando-se por testes e experimentações, o desenvolvimento do produto introduziu-se para a **fase de dimensionamento**. O destaque dessa fase foi a ampliação da inovação social, que além de já ter sido implantada em Paraisópolis-SP para a fase de testes, três meses depois foi expandida para o Nordeste, primeiro Pernambuco, depois Ceará e Maranhão.

Para esses Estados, o fornecimento do microcrédito não seria mais em parceria com um banco tradicional, parceiro principal na fase de testes, mas com uma instituição financeira que já está no mercado de crédito há mais de vinte anos. Novas rodadas de investimentos foram realizadas nessa fase para suprir a necessidade de expansão, e assim, impactar um maior número de empreendedores. Tal constatação pode ser evidenciado em dos documentos institucionais do negócio V1 “Rodada da série B: R\$ 34 milhões e jogadores estratégicos: Gentera Group, Vox Capital e UseBens” (D5).

Além disso, verificou-se que métricas de impacto foram desenvolvidas nessa etapa. A metodologia utilizada foi a “Teoria da Mudança”, nomenclatura dada pelo negócio para analisar, estruturar, criar e mensurar seu impacto social final (D4). Em um dos documentos da empresa (D3), há relatos da mudança na vida dos microempreendedores, que passaram a ter seu próprio negócio, a sua renda e disponibilizar serviços e produtos nas comunidades as quais vivem.

Ainda nessa fase, os entrevistados (E11 e E12) relataram que outros produtos na linha financeira foram criados, como o meio de pagamento e a conta-corrente (sistema financeiro para transações financeiras), o que agregou valor ao microcrédito. Em linhas gerais, o meio de pagamento funciona como se fosse uma máquina de cartão de crédito, porém com a utilização de um aplicativo. Enquanto que a conta-corrente é um sistema financeiro que o empreendedor pode gerenciar as suas transações financeiras.

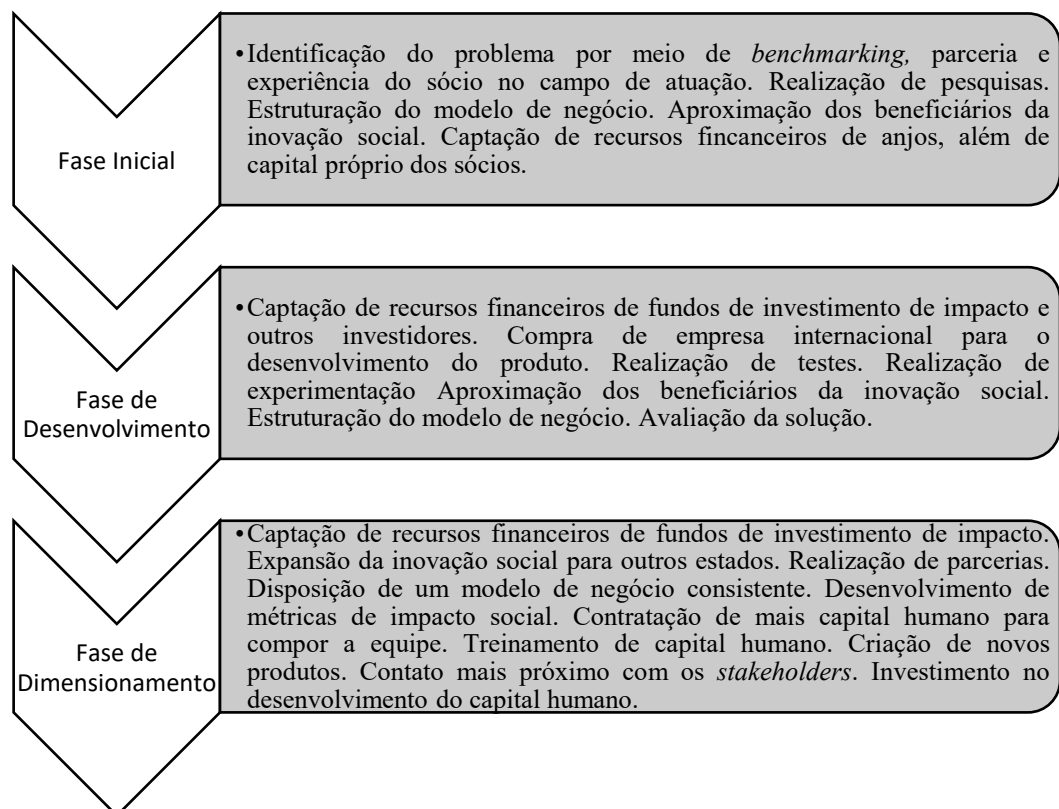
Os excertos das entrevistas (E11 e E12) revelam que o meio de pagamento está na fase de teste e a conta-corrente está na fase inicial. São produtos também voltados para os microempreendedores da base da pirâmide cujo objetivo principal é que esse ator tenha acesso a um serviço financeiro completo e com o acompanhamento dos agentes possam adquirir

conhecimentos financeiros e de gestão. Além da criação de novos produtos, identificou-se o contato mais próximo com *stakeholders* (microempreendedores e agentes), também uma forma de dimensionar a inovação social.

Adicionalmente, pode-se identificar, a partir do documento D3, que foi investido capital financeiro para o desenvolvimento dos colaboradores do negócio V1, o qual foi contratado uma *coach*, especialista em desenvolvimento de pessoas no intento de aprimorar a melhor versão dos funcionários como seres humanos.

Assim, após a descrição do desenvolvimento do microcrédito, notou-se indícios de que embora a ideia já estivesse sido delimitada, o modelo de negócio foi revisto várias vezes, o qual passou por algumas mudanças, obtendo, atualmente, um modelo de negócio consistente. Para visualizar esse processo de desenvolvimento do microcrédito, foi elaborada uma ilustração, a Figura 6, com base no processo de Bhat e Altinay (2013) que configura a síntese do processo de inovação social do negócio V1:

FIGURA 6: SÍNTESE DA COMPOSIÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS V1



FONTE: Autora (2017)

Após análise da Figura 6, observou-se que em todas as etapas do processo dessa inovação social, o negócio V1 precisou de rodadas de investimentos para que pudesse manter sua operação e, ainda, expandir.

5.1.1.2 Participação da Vox nas fases do processo de IS do negócio V1

Sobre a participação da Vox nas fases do processo de IS no negócio V1, os entrevistados descreveram a relação do fundo com o negócio, bem como sua participação em cada uma das fases da inovação social. As evidências dos trechos e documentos que estão relacionados a participação da Vox no NIS V1 encontram-se destacados no Apêndice H.

O processo de relacionamento da Vox com a investida iniciou em 2014, o que foi possível identificar a partir da fala do entrevistado E12 que houve um alinhamento entre ambas. A partir do momento em que a Vox escolheu o negócio V1 para ser uma das investidas, foi fornecida duas rodadas de investimento pela modalidade de *equity*³.

Conforme os relatos dos entrevistados (E1, E11 e E12), a relação entre a Vox e o negócio V1 foi transparente, desde o início, e o fato de serem classificadas como empresas B, contribuiu para um relacionamento saudável e com propósito social como um dos pilares de todas as negociações.

Quando a Vox iniciou o relacionamento com o negócio V1, participou em grande parte das decisões estratégicas por meio do Conselho Administrativo Deliberativo. Nesse conselho embora são reportadas as atividades realizadas, assim como os dados financeiros e comerciais, o fundo não interfere nas atividades do dia-a-dia. O entrevistado E12 acrescenta que a Vox participa de modo mais acentuado no nível de conselho, orientando e auxiliando na definição de prioridades ou, inclusive, em situações inesperadas.

Portanto, o excerto do entrevistado E12, que consta no Apêndice H, dá indícios de que os erros vão ser inevitáveis durante o processo de crescimento do negócio V1, e com o aporte financeiro da Vox sinalizam que eles se sentem mais seguros para errar e tentar novamente. Além desse apoio financeiro, eles possuem um apoio nas decisões estratégicas para minimizar alguns erros potenciais.

Com base nisso, nos documentos que retratam a razão de existência da Vox (D1), é ressaltado que o empreendedor é quem toma todas as decisões, mas a gestora pode auxiliá-los

³ Participação acionária

com papel de conselheiro, desde aspectos financeiros, a desenvolvimento de produtos, mercado, gestão de pessoas e liderança.

Portanto, percebe-se que no caso do negócio V1, há participações em decisões estratégicas, não havendo uma participação direta na gestão operacional e rotineira da organização. O empreendedor é o protagonista do negócio, sendo o fundo apenas um suporte para alcançar o objetivo principal. Sobretudo, porque, conforme o entrevistado E12, o negócio V1 possui uma equipe “preparada, dinâmica e qualificada para gerenciar e tomar as decisões”.

Assim, de acordo com o entrevistado E12, as principais contribuições da Vox foram o aporte financeiro por meio de capital acionista, o alinhamento em decisões estratégicas e as exigências quanto ao impacto social a fim de alcançar a escalabilidade. E em termos de gestão operacional e rotineira, não houve participação da Vox, sendo o time interno total responsável.

A partir dos relatos, foi possível identificar que quando a Vox iniciou sua relação com o negócio V1, a ideia já estava definida, o problema já havia sido delimitado, os sócios já sabiam o problema que eles queriam resolver. Desse modo, a Vox não teve participação na **fase inicial**, nas palavras de um dos entrevistados: “Não...Tudo foi desenvolvido pelo time aqui” (E12).

Quanto à **fase de desenvolvimento** do microcrédito, a participação da Vox foi mais a nível de conselho, definindo prioridades, ajudando a proteger à missão de impacto social. Contudo, a respeito do desenho de produtos, não houve participação direta, ficando a cargo da equipe interna do negócio V1. Assim, percebe-se uma atuação mais contundente no que diz respeito ao negócio em si, do que no próprio desenvolvimento do microcrédito. Embora ambos sejam partes de um todo, percebeu-se uma participação maior em aspectos administrativos e menor nas questões específicas de produto. Além disso, o entrevistado E12 salientou que o protótipo, testes e as tecnologias são todas desenvolvidas sem a participação direta da gestora de fundos.

Quanto à **fase de dimensionamento**, constatou-se que maior participação da Vox foi na escalabilidade financeira e social, uma vez que se era exigido do negócio V1 um modelo consistente quanto ao impacto social. Desse modo, observou-se que após dois anos de investimento, houve um aumento no número de clientes, ou seja, do número de pessoas impactadas pela proposta.

Além disso, o entrevistado E11 argumentou que a participação da gestora de fundos é relevante para que o impacto social fosse gerado e mensurado, e assim alcancem a escalabilidade almejada. A partir dos excertos (E11 e E12), observa-se que a mensuração do impacto é realizada justamente pelo apoio da Vox, ao utilizar a metodologia apresentada por ela, a chamada “Teoria da Mudança”. Essa avaliação torna-se relevante para o

dimensionamento do microcrédito, uma vez que o resultado de tal mensuração fornece informações se o produto estar realmente surtindo efeito na vida dos microempreendedores.

Portanto, a partir das questões supracitadas, elaborou-se o Quadro 9, identificando como a Vox participou diretamente nas fases do processo de desenvolvimento do microcrédito do negócio V1.

QUADRO 9: QUADRO-SÍNTESE DA PARTICIPAÇÃO DA VOX NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS V1

Processo de inovação social		
Inicial	Desenvolvimento	Dimensionamento
Não houve participação	Capital financeiro Participação no conselho administrativo Monitoramento de informações Apoio às decisões estratégicas Estruturação do modelo de negócio Alinhamento do impacto social	Capital financeiro Participação no conselho administrativo Monitoramento de informações Apoio às decisões estratégicas Mensuração do impacto social Disposição de um modelo de negócio consistente

FONTE: Autora (2017)

Após análise do Quadro 9, cabe ressaltar que para o entrevistado E12, o negócio V1 já detinha uma equipe preparada e parceiros definidos, não demandando, então, uma participação tão direta do fundo. De forma geral, a Vox contribuiu, com o aporte de capital financeiro, com o auxílio na mensuração do impacto social, com a apresentação da metodologia “Teoria da Mudança” para mensurar o resultado alcançado, com a colaboração para a reconfiguração do modelo de negócio e com o alinhamento à missão de impacto social, fazendo-os repensar em como poderiam elevar tal impacto. Portanto, contribuindo com o processo de desenvolvimento do microcrédito.

Contudo, em termos de capital financeiro, com o investimento da Vox e outros investidores envolvidos, pode-se inferir que o microcrédito (inovação social do caso V1) não teria um dimensionamento rápido no setor, como auferido. Isso desvela a importância da participação da Vox no caso V1 como meio de ampliar seus recursos e capacidades a partir do capital financeiro empregado.

5.1.2 Negócio de Impacto Social V2

O negócio V2 é uma *startup* de tecnologia, que inicialmente tinha apenas um produto: um sistema de gestão de clínicas de diagnósticos de imagem que utilizado para o agendamento, a gestão de faturamento e financeira, gerando relatórios para os gestores das clínicas.

Atualmente, o negócio V2 conta com 300 clientes, que utilizam o sistema de gestão desenvolvido. A partir desse sistema, o negócio V2 tinha acesso ao agendamento das clínicas e, assim, perceberam que existiam lacunas nos agendamentos, ou seja, tinham vários horários vagos entre as consultas agendadas. Observando isso, eles conversaram com os donos dessas clínicas e sugeririam uma plataforma para vender esses espaços ociosos a um preço mais baixo. Logo, a partir dessa ideia, eles passaram a vender consultas, exames, procedimentos de estéticas e diversos outros serviços de saúde a preços populares, dando oportunidade a pessoas de baixa renda terem acesso a clínicas melhores.

Desse modo, eles iniciaram o negócio a partir de negociações com clínicas, solicitando preços mais atrativos e financiando essas consultas e exames para os pacientes no cartão de crédito em até 12 vezes. Conforme os entrevistados, embora eles remunerem essas clínicas melhor que o plano de saúde, cobram um preço mais acessível ao público em geral, principalmente para as classes C e D, que hoje esperam, conforme informações obtidas com os entrevistados, cerca de 45 meses para realizar uma consulta com um especialista no Sistema Único de Saúde (SUS).

Em resumo, o caso V2 conta atualmente com dois produtos: o sistema de gestão de clínicas de diagnósticos de imagem e a plataforma de consultas e exames. Quanto à estrutura, os dois produtos são considerados negócios diferentes, inclusive o setor de desenvolvimento comercial e de negócio. Atualmente, a equipe do negócio conta com 16 funcionários, incluindo os sócios, que são seis.

A missão da empresa consiste “na redistribuição do excesso de capacidade de serviço de clínicas privadas de saúde, que possuem interesse em ofertar atendimento médico de baixo custo para a população brasileira sem plano de saúde” (D6). A principal meta do negócio V2 é ser um canal entre quem tem serviço para oferecer (clínicas e laboratórios) e quem precisa usufruir desses serviços (pacientes).

Desse modo, a partir da exposição da trajetória do negócio e dentre a descrição os dois produtos, nota-se que a criação da plataforma *online*, ou seja, o segundo produto consegue atender uma necessidade social, de forma inovadora, sendo assim caracterizada, como uma

inovação social (MULGAN, 2006). Portanto, a próxima subseção descreverá os elementos que compõem as fases do processo de desenvolvimento dessa inovação social.

5.1.2.1 Os elementos que compõem as fases do processo de IS do negócio V2

O negócio V2 desenvolveu uma plataforma que disponibiliza a venda de consultas e exames pela internet para o público em geral, especialmente para as classes C e D. Os entrevistados E13 e E15 explicam que eles estabelecem parcerias com clínicas, e as credenciam com uma tabela de preços abaixo dos praticados no mercado. Não há ônus para as clínicas cadastradas, elas precisam passar apenas por um processo de avaliação, composto por parâmetros, quesitos de qualidade e documentação válida.

A plataforma funciona a partir de um site no qual os usuários buscam e selecionam a especialidade e a localização desejada. Nesse sentido, conforme informado pelos entrevistados E13 e E15, os pacientes podem ter acesso a médicos e clínicas de qualidade, por um preço abaixo do mercado por meio de uma plataforma, não dependendo do Sistema Único de Saúde. Além disso, o paciente pode pagar o procedimento no cartão em 12 vezes ou no boleto à vista, independentemente do valor do serviço. Após a compra, o paciente recebe um código validado que garante a efetivação da conta para apresentar no dia da consulta ou do exame.

Contudo, para chegar no formato atual do modelo de negócio, o desenvolvimento da plataforma de consultas e exames, aqui caracterizado como uma inovação social, passou por um processo de desenvolvimento ao longo do tempo, caracterizado nessa pesquisa, com base em Bhatt e Altinay (2013), para fins de análise, em três etapas: a fase inicial, a fase de desenvolvimento e a fase de dimensionamento. As principais evidências quanto às fases da IS coletadas em campo foram condensadas no Apêndice I.

Fase Inicial

A **fase inicial** do desenvolvimento da plataforma foi constituída a partir do primeiro produto. Ao ter acesso a agenda de clínicas de radiologia, os sócios-fundadores observaram a quantidade de horários vagos, e assim tiveram a ideia de vender esses horários a um preço mais baixo. Desse modo, a partir de uma oportunidade os sócios perceberam que poderiam desenvolver uma solução para atender uma necessidade real no setor de saúde.

Ao ter essa ideia, o negócio V2 participou de uma aceleradora, o que teve oportunidade de conhecer alguns investidores anjos, e a partir das captações de investimentos, começaram a

desenvolver o segundo produto. Nessa aceleradora, eles desenvolveram a ideia, construíram o escopo do projeto e estavam em andamento quanto à criação da plataforma.

Portanto, na fase inicial foi possível identificar que a ideia não surgiu da identificação de um problema, mas de uma oportunidade percebida com a comercialização do primeiro produto, e então, perceberam que poderiam gerar valor social às pessoas que não possuem plano de saúde. Além disso, o fato do negócio ter sido incubado e posteriormente ter passado por uma aceleradora pode ter facilitado a concretização do escopo do projeto da plataforma e o levantamento de capital financeiro por parte de investidores anjos.

Fase de desenvolvimento

Na **fase de desenvolvimento**, embora eles tivessem a equipe para desenvolver a plataforma, a falta de capital financeiro poderia ser um impeditivo para a construção do produto. Desse modo, foi com o capital financeiros de fundos de investimento de impacto que eles puderam desenvolver a plataforma, realizar parcerias e lançar o produto.

Logo, identificou que eles não tiveram muitas dificuldades na programação da plataforma, ou seja, na parte técnica. O problema maior estava no prazo curto para lançar o produto. Portanto, antes mesmo de lançar a plataforma, eles credenciaram várias clínicas e apresentaram a proposta da plataforma e os benefícios que eles teriam ao se credenciarem.

Nessa fase em questão, foi decisivo a entrada do capital financeiro dos fundos de investimento de impacto, uma vez que eles puderam fechar parceria com uma empresa que gerencia cartões de crédito, desenvolver e lançar o produto.

Fase de dimensionamento

Após o lançamento do produto, a **fase de dimensionamento** compreendeu a expansão da inovação social, o qual foi difundida a partir do aporte financeiro dos fundos, assim como apresentado pelo entrevistado E13: “O processo de desenvolvimento, a gente teve o aporte no meio do ano, a gente correu para lançar... foi no meio de 2015, em junho de 2015 teve o aporte, em dezembro de 2015, o produto estava lançado”.

Nessa fase, o produto foi difundido, mesmo com dificuldades e burocracias do setor, tanto que atualmente já possuem 32.389 clientes na base e 1.134 clínicas credenciadas. Hoje, em geral, estão em 16 estados, quase que integralmente no estado de São Paulo e em alguns estados, como Espírito Santo, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Goiás, Distrito Federal, Pará,

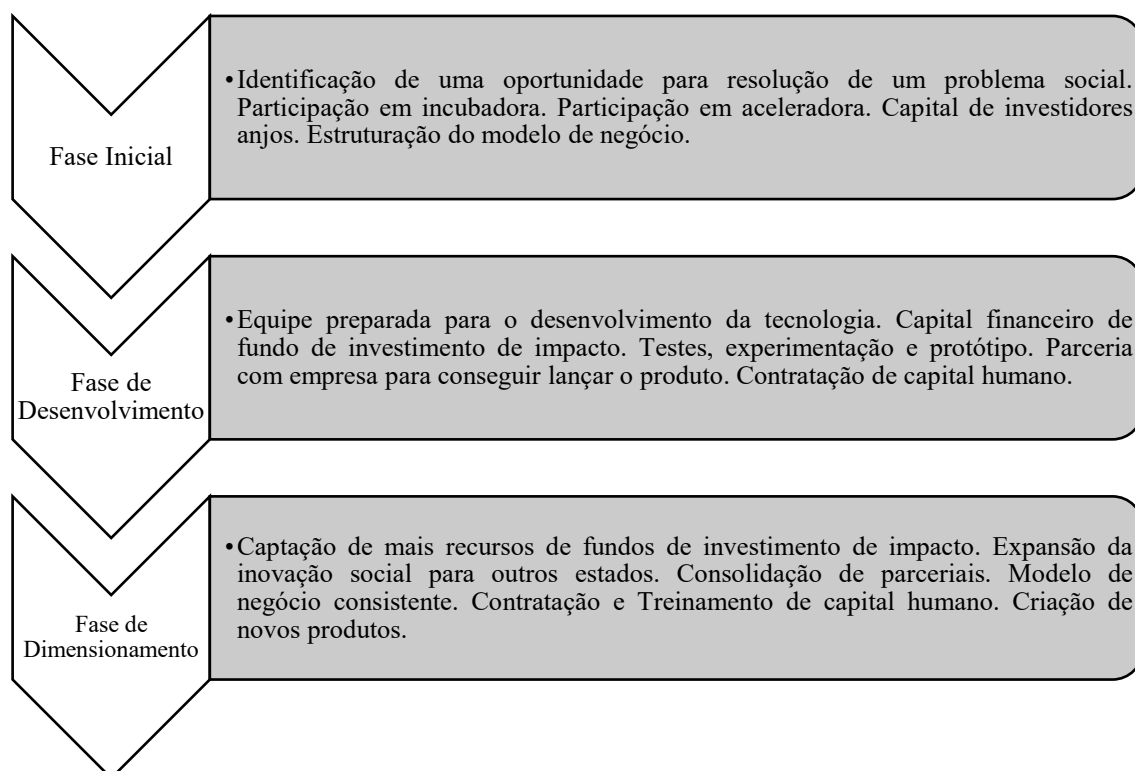
Amazonas, Amapá, Minas Gerais, Paraná, Ceará, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Maranhão e Bahia. Além disso, uma parceria com um grande cliente, atuante em todo o Brasil, foi fechada e isso poderá impactar no negócio V2 como um todo, dando possibilidades de escalabilidade financeira e social. Com essa expansão, possivelmente haverá a necessidade de aumentar a equipe e além da demanda por treiná-los.

Após o lançamento da plataforma, outro produto foi criado, sendo uma extensão do primeiro. A mudança principal é que nessa inovação social, os clientes eram pessoas físicas, enquanto que agora há uma plataforma para pessoas jurídicas, ou seja, empresas podem comprar essa tecnologia para os seus funcionários ou mesmo clientes terem uso das clínicas credenciadas na base do negócio V2.

Portanto, nessa fase houve um crescimento exponencial do produto, expandindo em algumas capitais do Brasil. Além disso, esse dimensionamento pode ter sido possível devido à consolidação de parceria com uma grande empresa, o que elevou o número de capital humano, aumentando os treinamentos de pessoal e uma nova extensão dessa inovação foi desenvolvida.

Para visualizar esse processo de desenvolvimento da plataforma de consultas e exames *online*, foi elaborada uma ilustração, a Figura 7, com base no processo de Bhat e Altinay (2013) que configura a síntese do processo de inovação social do negócio V2:

FIGURA 7: SÍNTESE DA COMPOSIÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS V2



FONTE: Autora (2017)

Após análise da Figura 7, observou-se a participação do fundo de investimento de impacto a partir da fase de desenvolvimento. Assim, a próxima subseção descreveu a relação entre o fundo e o NIS V2.

5.1.2.2 Participação da VOX nas fases do processo de IS do negócio V2

Sobre a participação da Vox nas fases do processo de IS no negócio V2, os entrevistados descreveram a relação do fundo com o negócio, bem como sua participação em cada uma das fases da inovação social. As evidências dos trechos e documentos que estão relacionados a participação da Vox no NIS V2 encontram-se destacados no Apêndice I.

A Vox iniciou sua participação junto ao negócio V2 em 2015. Conforme o entrevistado E13, não foi um processo demorado para finalizar a decisão de investimento, o qual passou por um processo de governança. Os gestores do negócio apresentaram a empresa ao fundo, por meio de um material robusto que detalhava missão, produtos, governança, potencialidade em gerar impacto e retorno financeiro almejado com o negócio. Depois, houve um processo de discussão de cláusulas contratuais, passando por um comitê de investimento, até ser aprovado. A Vox aportou o capital monetário, a fim de financiar o lançamento da plataforma de consultas e exames *online* para o público em geral, especialmente para classes C e D.

Quando iniciou essa relação, identificou-se que a primeira contribuição da Vox foi alinhar o impacto social do negócio V2, principalmente em relação ao que é impacto e como que eles poderiam impactar um número maior de pessoas.

Após esse alinhamento, verificou-se que embora a Vox não atue na imposição de mudanças ou na participação da gestão operacional ou na estruturação do negócio, a sua equipe participa nas reuniões de conselhos, nas decisões estratégicas e nas decisões financeiras. Além disso, a Vox estabelece que o negócio V2 faça reportes e apresente mensalmente os resultados financeiros e de impacto social, como uma forma de avalia-los e aprovar decisões.

Observou-se que a Vox participa ainda com orientações, ajuda no acompanhamento de questões legais (pagamento de impostos e questões trabalhistas), exigência de documentos, de certidões, de pagamento de impostos, exigências para que o negócio V2 não tenha problemas com questões trabalhistas e judiciais, inclusive para manter uma imagem adequada perante os seus consumidores e parceiros.

Portanto, pode-se identificar que a Vox participa do conselho de administração com sugestões e ideias, com orientações, com exigências legais, com o alinhamento do impacto

social e com o aporte do capital financeiro. Esses elementos podem interferir diretamente em todas as fases do processo de desenvolvimento da inovação social, contudo há aspectos específicos da participação da Vox em cada uma das fases.

Na **fase inicial**, no entanto, não houve atuação, uma vez que quando a Vox iniciou com a participação acionária, a ideia já havia sido delimitada e o produto estava em fase de construção. Enquanto que na **fase de desenvolvimento**, a participação da Vox foi no intento de alinhar o produto com o impacto social pretendido, dando sugestões aos diretores sobre como eles poderiam aumentar o impacto social dessa inovação que estava prestes a ser lançada, além de participar do conselho da empresa e conceder o aporte financeiro. Com o dinheiro aportado da Vox e de outros investidores, os gestores contrataram novos desenvolvedores de sistema e fecharam uma parceria com uma empresa que atua como adquirente de várias bandeiras a partir de transações com cartões de crédito e débito) com o propósito de trabalhar com o uso de cartão de crédito. Com base nisso, foi possível finalizar o desenvolvimento do produto e lançá-lo no mercado.

Contudo, em relação à construção do produto, constatou que não houve uma participação direta. A construção do produto foi realizada pelos programadores contratados diretamente pelo negócio.

Quando à **fase de dimensionamento**, a Vox auxiliou principalmente no desenvolvimento de novas ideias relacionadas ao desejo de impactar um número maior de pessoas. E a partir de um relatório anual de impacto, a Vox faz a mensuração para acompanhar o alcance dos objetivos delineados. Contudo, a partir dos relatos do entrevistado E13, percebe-se que o negócio V2 está mais preocupado em gerar escalabilidade aos produtos do que em mensurar esse impacto, uma vez que a empresa ainda está se reestruturando.

Adicionalmente, o entrevistado E13 relatou que nessa fase a Vox proporcionou um nível maior de dimensionamento à inovação social, uma vez que também apresentou pessoas da área da saúde para os diretores da empresa, pesquisaram sobre o segmento e trouxeram novas ideias possibilitando gerar escala, ou seja, alcançar um maior número de pessoas a partir do aperfeiçoamento da proposta do negócio.

Portanto, a partir das questões supracitadas, elaborou-se um quadro síntese, o Quadro 10, identificando como a Vox participou diretamente nas fases do processo de desenvolvimento da plataforma de consultas e exames *online* do negócio V2.

QUADRO 10: QUADRO-SÍNTESE DA PARTICIPAÇÃO DA VOX NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS V2

Processo de inovação social		
Inicial	Desenvolvimento	Dimensionamento
Não houve participação	Capital financeiro Participação no conselho administrativo Apoio às decisões estratégicas Monitoramento de informações Assessoria de aspectos legais Rede de Contatos Estruturação do modelo de negócio Alinhamento do impacto social	Capital financeiro Participação no conselho administrativo Apoio às decisões estratégicas Monitoramento de informações Disposição de um modelo de negócio consistente Mensuração do impacto social Rede de contatos Assessoria de aspectos legais

FONTE: Autora (2017)

Após análise do Quadro 10, percebe que nas duas fases (desenvolvimento e dimensionamento), houve participação em ideias, especialmente relacionadas ao impacto social, sugestões em questões estratégicas e em tomadas de decisões, principalmente pertinentes a aspectos financeiros. Além disso, houve participação da Vox na apresentação de pessoas-chave para a busca de escalabilidade da inovação. Dentre essas participações, um momento importante foi a entrada da Vox na fase de desenvolvimento, possibilitando o desenvolvimento e o aperfeiçoamento da inovação social.

5.1.3 Negócio de Impacto Social V3

O negócio V3 é uma empresa autodenominada *FinHealthTech* (é um *mix* do mercado financeiro, setor de saúde e tecnologia), criada por quatro sócios fundadores, os quais desenvolveram um produto que possui o propósito de facilitar o acesso dos usuários a especialistas da saúde, com um preço acessível. Atualmente, possuem mais de 4.000 unidades de atendimento credenciadas em todo o Brasil, atuando em todas as capitais do país. Contam com uma média de 25 mil opções de serviços na rede credenciada.

O negócio V3 desenvolveu um modelo de negócio em que atua como adquirente (liquida transações financeiras por meio de cartão de crédito e débito), bandeira (marca que determina regras de cartão de crédito, como quantidade de parcelas e números de estabelecimento em que é aceito) e emissor (emite cartão de crédito e débito ao consumidor), utilizando um cartão pré-

pago como meio de pagamento em uma rede de saúde fechada e com preços previamente negociados (D9). Ou seja, é um negócio de administradora de cartões pré-pagos, o qual possui uma rede exclusivamente de médicos, consultórios, clínicas, laboratórios e serviços que estão relacionados com a saúde e o bem-estar. Eles possuem convênio com nutricionistas, psicólogos, fonoaudiólogos, fisioterapeutas, ou seja, todos os profissionais que prestam serviços para a área da saúde, atendem desde a alta complexidade, como ressonância, tomografia, cintilografia, inclusive, mamografia. Após negociação de preços, esses profissionais são credenciados na rede do negócio a um valor abaixo de mercado.

A missão do negócio V3 é “Usar a tecnologia de ponta e investir na experiência do usuário para viabilizar o acesso à serviços médicos particulares com preços reduzidos e promover a educação financeira aos usuários para o consumo consciente de serviços de saúde, especialmente entre a baixa renda” (D7).

Como o público-alvo é a baixa renda, o negócio possui uma forte ligação com o impacto social, inclusive relacionado ao objetivo central do negócio. Com base nisso, a empresa desenvolveu três pilares que servem como direcionamento: o engajamento, o empoderamento e o relacionamento a longo prazo. Tal aspecto pode ser evidenciado no trecho a seguir:

Nossos serviços também empoderam os nossos usuários, eu preciso conseguir viabilizar para ele, de alguma forma mais incisiva, mais proativa é o que a gente chama do pilar empoderamento [...]. Como eu engajo, eu empodero, mas quando eu tenho que incentivar as pessoas a fazerem as coisas e por incentivar as pessoas a fazerem as coisas, algumas vezes a gente tá falando, [...] eu aumento o nível de informação das pessoas e estou empoderando elas automaticamente e aí tem um [...] pilar que foi acrescentado, que a gente chama de relacionamento de longo prazo porque ao conseguir engajar, empoderar as pessoas, como sou uma empresa financeira, eu faço transações, eu crio uma grande base de dados de todas essas informações que estão sendo transacionados na minha rede, então eu sei quem consumiu, o que, aonde, e com que frequência. E começa a poder usar essa base de dado para entender um pouco mais do perfil desse usuário e trabalhar preditivamente (E16).

O entrevistado E16 entende que estão conseguindo impactar o sistema de saúde, uma vez que conseguem oferecer consultas e exames mais baratos e ainda orientam o usuário a como “consumir saúde”, uma vez que eles acreditam que a relação entre médico e paciente é de consumo, e consumir serviços desse setor é oneroso. Desse modo, os orientam para serem consumidores conscientes.

Compreendendo o negócio, e sabendo que o mesmo atua apenas com um produto, e observando que esse produto atende uma necessidade social e cria valor à sociedade, de forma inovadora, especialmente para as classes de baixa renda é caracterizada como uma inovação

social (MULGAN, 2006). Desse modo, a próxima subseção trata sobre a composição e delineamento do processo da inovação social desenvolvida.

5.1.3.1 Os elementos que compõem as fases do processo de IS do negócio V3

O negócio V3 desenvolveu, a partir da engenharia do sistema financeiro, uma rede de administração de cartões pré-pago e, utilizou o mercado de aquisição⁴ para melhorar modelos que no passado e até hoje as pessoas tinham de cartão de desconto, de programa, e clubes de benefícios. Todas essas ferramentas surgiram como alternativas para dar acesso mais barato à saúde. Mudanças foram necessárias para trazer a tecnologia e o sistema financeiro para aplicar processos e garantir uma operação segura, oferecendo especialmente às populações de baixa renda uma rede de serviços de saúde por um preço abaixo do mercado.

De forma específica, o negócio oferece um cartão ao interessado e, para o usuário ter acesso é necessário que seja assinada uma proposta de emissão do cartão, seja a partir do meio físico ou eletrônico. Por meio desse acesso, o usuário precisa inserir recargas para consumir os benefícios, que funciona como se fosse um cartão de crédito: “coloca dinheiro e utiliza em estabelecimentos” (E16). Porém, nesse caso, é trabalhado com cargas e recargas, e a partir do aplicativo do negócio, o usuário possui acesso a todos os débitos e créditos relativos às cargas, recargas e transações realizadas e processadas dentro da rede ou na rede de credenciados da bandeira (D7).

O usuário, ao adquirir o cartão, possui acesso a consultas e exames com preços reduzidos, 20% de desconto em medicamentos nas farmácias credenciadas, cartão familiar válido para o titular, cônjuge e filhos, atendimento e exames odontológicos, sem carência e sem limites de idade e utilizações de um aplicativo para localizar e agendar consultas e exames.

Contudo, para chegar a esse modelo de negócio, com esse formato de entrega de valor e para esse público-alvo, o desenvolvimento do cartão pré-pago, aqui caracterizado como uma inovação social, passou por um processo de desenvolvimento ao longo do tempo, caracterizado nesse estudo, com base em Bhatt e Altinay (2013), para fins de análise, em três etapas: a fase inicial, a fase de desenvolvimento e a fase de dimensionamento. Os trechos das entrevistas e documentos foram condensados no Apêndice J.

⁴ Transações realizadas com cartões de crédito e débito.

Fase inicial

Conforme o entrevistado E16, a **fase inicial** compreendeu quando os sócios, ligados à área de saúde, decidiram analisar o mercado fora do Brasil. Embora percebessem que existiam soluções para esse setor em outros países, notaram que essas soluções deveriam ser readaptadas para a cultura brasileira. Portanto, o relato de um dos sócios revela que a ideia surgiu por meio de pesquisas que eles fizeram no contexto internacional.

Além disso, o entrevistado E16 destacou que os sócios tinham a intenção de criar algo que tivesse bastante espaço no mercado de saúde, algo com valor agregado e que fosse acessível para todos públicos e classes econômicas. Assim, como eles já trabalhavam com esse segmento, conheciam as fraquezas, os problemas do mercado de saúde, tiveram a ideia de criar essa solução, a qual demandou um capital financeiro alto dos sócios para poder desenvolver o produto.

Fase de desenvolvimento

Quanto à **fase de desenvolvimento**, os excertos do entrevistado E16 indicaram que houve a criação da tecnologia, onde foram montadas redes. O produto foi desenvolvido com base nas experiências anteriores dos sócios e após a construção do produto, fizeram testes em clientes, testes de aderências, provas de modelos os quais conseguiram conhecer o perfil de alguns usuários, e assim fizeram mudanças para tornar o produto mais humanizado.

Após essas mudanças, embora definitivamente o produto tenha sido inserido no mercado, constatou-se que as mudanças sempre estavam ocorrendo, como uma forma de agregar valor e expandir a inovação social. Portanto, possivelmente, a experiência dos sócios, os testes realizados em alguns clientes e entender um pouco do perfil do usuário foram aspectos decisivos para formatação e criação do produto. Vale destacar que essas mudanças, podem ter sido resultadas devido à reestruturação do modelo de negócio da organização, para que assim, eles pudessem, finalmente, comercializar.

Fase de dimensionamento

Desse modo, na **fase de dimensionamento**, observou-se que com base na experiência que os sócios tinham com distribuição de seguros por meio do balcão de varejo e com o mercado financeiro, a primeira opção foi entrar no varejo, onde foi possível expandir o produto. Nesse

momento, o entrevistado E13 relatou que foram feitas parcerias com grandes empresas de varejo, para realizarem os canais de distribuição, além da participação de um fundo de investimento de impacto.

Nesse processo de escalabilidade, o negócio V3 passou por reavaliações, o qual reviram a “Teoria da Mudança”, e perceberam que essa tese poderia ser ampliada com o intuito de impactar mais pessoas. Além disso, eles decidiram conhecer mais profundamente o perfil dos usuários do cartão para compreender o que o negócio poderia fazer para agregar mais valor ao produto e impactar o sistema de saúde como um todo.

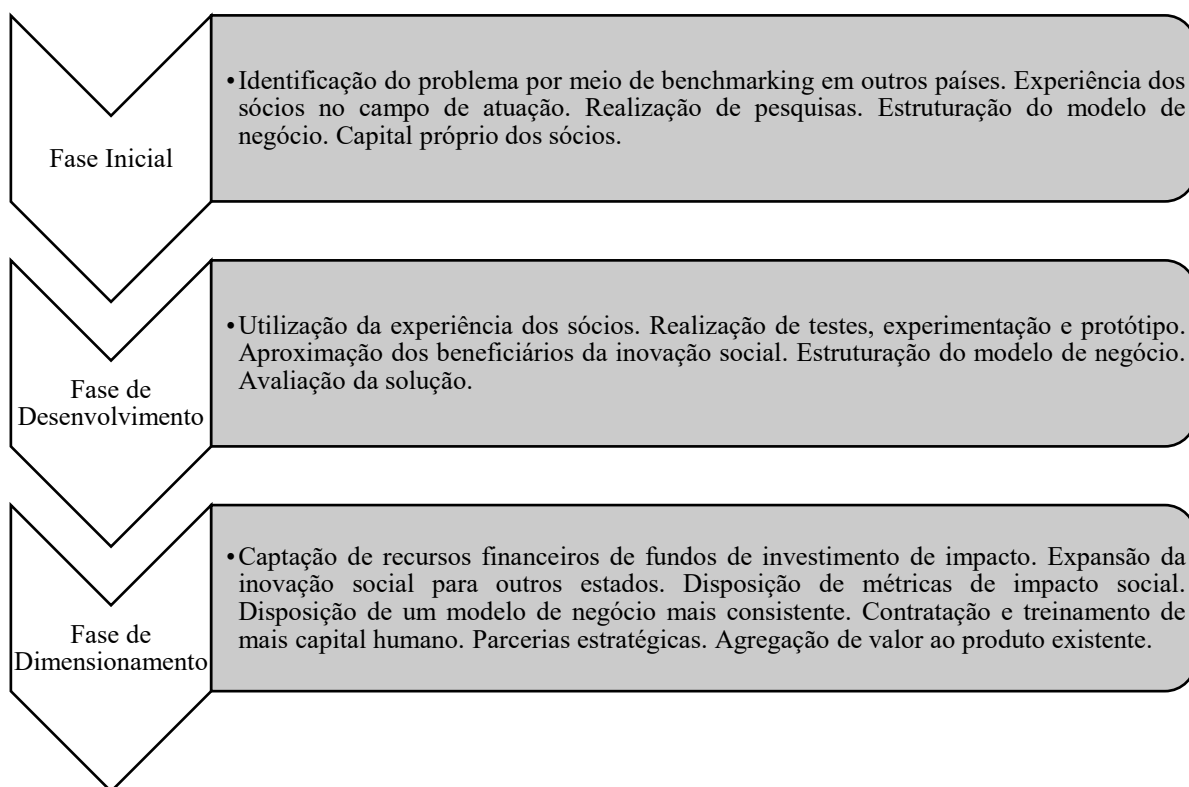
Os relatos do entrevistado E16 desvelam o quão é relevante compreender o público-alvo do negócio, até como uma forma de ter condições de agregar valor a esse produto e, inclusive, de criar outros mais. No caso do produto em análise, outros serviços foram sendo agregados, a partir da aproximação com o beneficiário dessa inovação social.

Além disso, observou-se que essa fase de escalonamento ainda alcançou aspectos como o faturamento e o de expansão geográfica, assim como pode ser percebido no trecho apontado em um dos documentos: “O negócio V3 faturou R\$ 6 milhões em 2016 e a meta é fechar 2017 com uma carteira de 40 mil usuários. A área de cobertura passou de 60 cidades, em 2015, para 800 municípios este ano. Já a rede credenciada saltou de 650 pontos de atendimento para 4,2 mil, no mesmo período” (D8). Com essa expansão, constatou-se que foi necessário contratar mais pessoas e treiná-las.

Cabe ressaltar que o processo de escalonamento também foi concretizado devido ao aporte de um fundo de investimento de impacto e às parcerias com grandes empresas concretizadas na fase desse processo.

Para visualizar o processo de desenvolvimento da plataforma de consultas e exames *online*, foi elaborada uma ilustração, a Figura 8, com base no processo de Bhat e Altinay (2013) que configura a síntese do processo de inovação social do negócio V3:

FIGURA 8: SÍNTESE DA COMPOSIÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS V3



FONTE: Autora (2017)

Após análise da Figura 8, observou-se a participação do fundo de investimento de impacto a partir da fase de dimensionamento. Assim, a próxima subseção descreveu a relação entre o fundo e o NIS V3.

5.1.3.2 Participação da Vox nas fases do processo de IS do negócio V3

Sobre a participação da Vox nas fases do processo de IS no negócio V3, os entrevistados apresentaram de que forma iniciou essa relação e como o fundo participou, especificamente, em cada uma das fases. Os trechos das entrevistas e documentos foram destacados no Apêndice J.

A Vox investiu no negócio V3 em 2015. Conforme o entrevistado E16, o negócio V3 possui um relacionamento próximo e saudável com a Vox, uma vez que a dinâmica é que o negócio reporte dados financeiros e de impacto, que permitam que os gestores dos negócios repensem e reavaliem as suas teses e conceitos. Para a Vox finalizar o investimento, foi necessário que a empresa delimitasse a sua tese de mudança, para que a partir disso, a gestora

decidisse se iria investir ou não – uma vez que o potencial de geração de impacto social é um dos critérios principais da gestora.

As evidências, no Apêndice J, demonstram a inquietude que a Vox conserva quanto ao impacto social e a mudança que a investida precisa causar com a inovação social. Assim, embora tal impacto seja inerente ao produto que pretende atender as necessidades sociais, a Vox, nesse caso, teve um papel de fazer eles repensarem a respeito do impacto que eles gostariam de causar aos usuários do produto. E com base nisso, a Vox pôde alinhar e orientar os gestores do negócio de como que eles alcançariam a escalabilidade social e financeira mais rapidamente.

Além disso, embora a gestora do fundo não esteja presente nas operações do dia-a-dia do negócio V3, acompanha a organização por meio das informações fornecidas pela empresa, segundo salientado pelo entrevistado E16: “normalmente ele não está na operação no dia-a-dia, acho que a relação é muito mais de reportes e acompanhamento e das próprias cobranças que as partes têm”.

Vale destacar que, conforme o entrevistado E16, a investidora não apresentou participação na **fase inicial**, ou seja, no momento da identificação do problema e na elaboração inicial do modelo de negócio e também não na **fase de desenvolvimento**, ou seja, na construção e desenvolvimento do produto. Logo, a Vox investiu somente na fase de dimensionamento.

Assim, na **fase de dimensionamento**, a Vox contribuiu com o aporte do recurso financeiro, com reflexões e os fazendo repensar quantos as potencialidades que a equipe do negócio V3 detinha, de que modo eles poderiam elevar o impacto social e de como poderiam realmente mudar a vida das pessoas. Portanto, era um assunto que os próprios sócios não estavam acostumados com essa visão de impacto. Desse modo, a partir da participação da Vox, a empresa mudou o seu *mindset*, ampliou a sua visão, validou o seu modelo de negócio e foi se aculturando com a visão de impacto.

Com a intenção de difundir a inovação social, identificou-se que a Vox despertou a atenção dos sócios quanto ao foco no público alvo, conhece-los profundamente a fim de criar valor ao produto, a partir de melhorias. Além disso, a Vox os incentivou a terem dados e relatos para fazerem a mensuração do impacto.

Com a primeira rodada de investimento, o negócio ampliou o número de usuários, o número de distribuidores, os contatos comerciais e parcerias importantes foram realizadas. Além disso, quando questionada se após a participação da Vox o produto vem conseguindo alcançar escalabilidade, o E16 acredita que sim, uma vez que saíram de um faturamento de 106 mil para seis milhões, além do número de pessoas que foram impactadas.

A partir das questões supracitadas, elaborou-se um quadro-síntese, o Quadro 11, identificando como a Vox participou nas fases do processo de desenvolvimento do cartão pré-pago do negócio V3.

QUADRO 11: QUADRO-SÍNTESE DA PARTICIPAÇÃO DA VOX NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS V3

Processo de inovação social		
Inicial	Desenvolvimento	Dimensionamento
Não houve participação	Não houve participação	Capital financeiro Participação no conselho administrativo Alinhamento do impacto social Apoio às decisões estratégicas Disposição de um modelo de negócio consistente Mensuração do impacto social Maior contato com o beneficiário da inovação social Rede de contatos Parcerias estratégicas

FONTE: Autora (2017)

Portanto, constatou-se que a Vox participou na fase de dimensionamento, contribuindo diretamente com auxílio na elaboração de um modelo de negócio consistente, maior contato com os beneficiários da inovação social, com a escalabilidade social e financeira, com parceiros estratégicos, redes de contatos e com reflexões sobre o impacto social.

5.1.4 Análise comparativa do caso 1- Vox

5.1.4.1 Os elementos que compõem as fases do processo de IS dos negócios V1, V2 e V3

As fases do processo de desenvolvimento da IS dos negócios V1, V2 e V3 foram divididas em etapas como um critério de análise com base em Bhatt e Altinay (2013): fase inicial, fase de desenvolvimento e fase de dimensionamento. Com base na descrição dos negócios supracitados, observam-se tanto elementos comuns como distintos nas diferentes fases.

Cabe ressaltar que as inovações sociais desenvolvidas pelos negócios de impacto social V1, V2 e V3 foram respectivamente: o microcrédito, a plataforma de saúde que vende consultas e exames *online* e o cartão pré-pago de saúde.

Desse modo, desenvolveu-se a Figura 9 que apresenta uma esquematização gráfica da análise comparativa das atividades que compõe cada fase do processo de inovação social do caso 1. Portanto, nessa subseção serão discutidos tais aspectos, a fim de analisar, de forma comparativa, semelhanças e divergências da composição do processo de inovação social nos três negócios de impacto social investidos pela Vox.

Fase inicial



Fase de desenvolvimento



Fase de dimensionamento



Na primeira etapa, a **fase inicial**, foi possível observar que as inovações sociais do negócio V1 e V3 foram desenvolvidas a partir da identificação de um problema, de uma necessidade da sociedade, ou seja, eles perceberam uma carência social, e buscaram uma solução para resolver esse problema. Ambos olharam externamente ao Brasil e pesquisaram soluções que pudessem ser readaptadas a realidade brasileira. Assim, com base nas evidências encontradas, notou-se que desenharam o escopo do produto baseando-se em produtos internacionais, realizando as modificações necessárias para adaptação do contexto nacional.

Enquanto que no caso do negócio V2, a ideia surgiu devido à criação do primeiro produto da organização, um sistema de gestão de clínicas de diagnósticos de imagem, o qual identificaram a oportunidade do desenvolvimento de um produto que impactaria a vida de muitas pessoas. Desse modo, a ideia se manifestou por meio de uma ocasião favorável.

Ainda nessa fase, para realizar o escopo do projeto e iniciar os preparativos do desenvolvimento da inovação social de V1 e V2, foram utilizados capital de investidores anjos e capital próprio dos sócios, enquanto que no caso da inovação social de V3 foi utilizado somente capital dos sócios. Portanto, cabe destacar que, desde a fase inicial, exigiu-se capital financeiro, seja de terceiro ou dinheiro próprio dos sócios.

Na fase inicial, as inovações do negócio V1, V2 e V3 passaram por algumas reestruturações nos modelos de negócios até que a tecnologia fosse desenvolvida: V1 devido estar em processo de conhecimento do mercado e pela entrada de parceiros logo na fase inicial, V2 por estar mudando o seu público alvo, bem como pela entrada de investimento de terceiros e V3 pela maior aproximação que teve com os beneficiários da inovação social. À vista disso, pode-se constatar que a entrada de *stakeholders* externo à organização faz com que haja maiores reavaliações nos modelos de negócios, inclusive porque são *startups* e estão em constante reinvenção.

Além disso, como uma forma de melhorar o escopo do produto, os gestores das duas organizações em comento (V1 e V3) realizaram pesquisas junto ao seu público-alvo e aos atores inseridos no segmento no qual cada uma atua. Diferentemente dos casos anteriores, antes de desenvolver o produto, o caso V1 realizou parcerias e V2 teve participação em incubadoras e aceleradoras.

Na **fase de desenvolvimento** notou-se que a inovação do negócio V3 foi construída por uma equipe qualificada já existente na organização, V2 contratou novos desenvolvedores, enquanto que V1 teve a oportunidade de comprar uma empresa internacional de Israel que trabalha com tecnologia para desenvolver a ideia inicial. Assim, como são empresas de tecnologias, o desenvolvimento do produto precisou de uma equipe de TI (Tecnologia e

Informação) qualificada e preparada que entenda as necessidades do usuário, para sistematizar essa inovação.

Ainda nessa fase, V1, V2 e V3 avaliaram a solução por meio da realização de testes, experimentação e testes com alguns clientes e, assim, tiveram uma maior aproximação com o beneficiário dessa inovação, inclusive, com a intenção de conhece-los melhor, para realizar mudanças na tecnologia, caso precisasse. A partir das mudanças realizadas, o modelo de negócio novamente passou por reavaliações.

Conforme expostos os elementos em comuns, cabe destacar que somente a inovação social de V2 se diferenciou das demais, uma vez que captou recursos financeiros de fundos de investimentos de impacto, e ao mesmo tempo, realizou parceria com uma grande empresa para que assim pudesse comercializar a tecnologia.

Portanto, embora na fase de desenvolvimento seja mais comum ter uma equipe preparada para desenvolver e realizar testes, pode ser importante também se aproximar do seu público alvo, reavaliar o seu modelo de negócio, realizar parcerias e sempre avaliar a solução. Contudo, todos esses elementos podem se diferenciar dependendo do segmento da empresa, da equipe e o produto o qual estão desenvolvendo.

Na **fase de dimensionamento**, para expandir as inovações sociais dos negócios V1, V2 e V3, foi necessário captar recursos externos de fundos de investimento de impacto. Nessa fase, as inovações expandiram para outros estados, o qual foi necessário contratar novas pessoas e treiná-las. Assim, o recurso financeiro nesse momento foi relevante para as três inovações.

Além disso, V2 e V3 buscaram fazer parcerias com empresas maiores e com destaque nacional, o que resultou no crescente número de usuários impactados. A partir da expansão, V2 e V1 criaram novos produtos, também inovadores e com foco especial para baixa renda, enquanto que V3, embora não tenha desenvolvido novos produtos, agregou valor ao produto existente, com a incorporação de novas funções.

Cabe ainda destacar que V1 e V3, após a expansão, possuem métricas para mensurar o impacto social. Enquanto que V2 por mais que possua dados suficientes e indicadores para a mensuração, os participantes relataram que por enquanto eles estão se reestruturando e equilibrando a equipe, uma vez que com a expansão e com a criação de um novo produto, toda a equipe voltou os esforços para essas questões.

Atualmente, pode-se notar que, por mais que V1, V2 e V3 estejam alcançando escalabilidade social e financeira, ainda estão em processo de evolução, com modelos de negócio flexíveis, contudo consistentes e entregando valor com o que se propuseram a fazer, que é gerar impacto social.

5.1.4.2 Participação da Vox nas fases do processo de IS dos negócios V1, V2 e V3

A VOX investe em negócios de impacto social que tenham produtos inovadores, e observou-se que em três de suas investidas, V1 e V2 recebeu capital financeiro a partir da fase de desenvolvimento e V3 na fase de dimensionamento.

Na **fase inicial**, a Vox não teve participação na inovação social em nenhuma das três investidas. Investimentos na fase inicial é considerado caso esporádico da Vox, uma vez que o padrão é investir em negócios com produto pronto e tração comercial. A investidora de impacto salienta que o risco é maior ao se investir em empresas que possuam apenas um plano de negócio, pois não há histórico de execução.

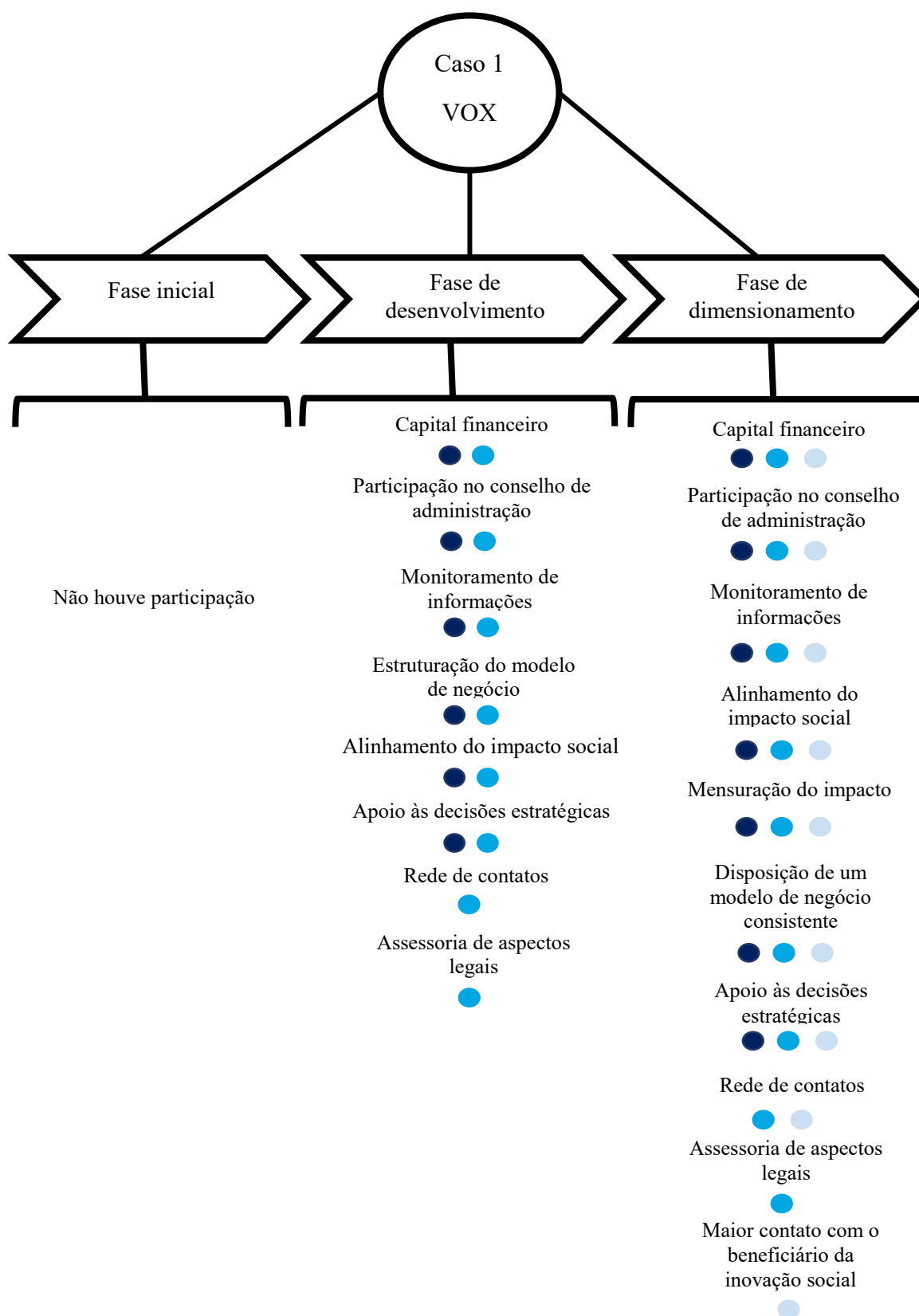
Na **fase de desenvolvimento**, a Vox participou no desenvolvimento da inovação social no negócio V1 e V2. Em ambos os casos, a gestora aportou recursos financeiros, participou do conselho administrativo, forneceu apoio a decisões estratégicas, realizou monitoramento de informações, estruturou e validou o modelo de negócio. Por sua vez, especificamente, no caso V1, com a participação direta da Vox, a empresa conseguiu a proteção à missão de impacto social, ou seja, se blindaram para buscar o equilíbrio entre o valor social e o valor econômico.

No caso V2, houve participação direta nas decisões estratégicas. Contudo, não participou de decisões de setores operacionais e na construção de produto, mas, a partir de sugestões, participação de reuniões e indicações de pessoas chave, houve uma contribuição no desenvolvimento da inovação social.

Quanto à **fase de dimensionamento**, a Vox participou dos negócios V1, V2 e V3. Houve aspectos em comuns, como o aporte de capital financeiro, a participação no conselho administrativo, a mensuração do impacto social, monitoramento de informações e o auxílio na elaboração de um modelo de negócio consistente. Especificamente, nos negócios V2 e V3, a Vox contribuiu com rede de contatos e apresentações de pessoas-chave ao negócio.

Algumas participações diferenciadas surgiram, como em V1, que após inúmeras reavaliações no modelo de negócio, conseguiu ter uma entrega de valor consistente. No caso do V2, a VOX contribuiu com aspectos legais (questões de direito trabalhista, impostos). E em V3, a partir de sugestões e na reavaliação na tese de mudança, sugeriu maior contato com os beneficiários da inovação social. Desse modo, a Figura 10 compreende a configuração da participação da Vox nas fases do processo de desenvolvimento de inovação social de três de suas investidas.

FIGURA 10: ANÁLISE COMPARATIVA DA PARTICIPAÇÃO DA VOX NAS FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DE SUAS INVESTIDAS



LEGENDA

- PARTICIPAÇÃO DA VOX NO NIS V1
- PARTICIPAÇÃO DA VOX NO NIS V2
- PARTICIPAÇÃO DA VOX NO NIS V3

Com base na Figura 10 e evidências das entrevistas, pode-se observar que a forma como a Vox participa e a sua atuação depende da investida, ou seja, do segmento, da estruturação do negócio, da governança e da gestão como um todo. Além disso, o envolvimento pode ser determinado pelos gestores dos negócios, ou seja, se eles requerem uma participação mais contundente, a Vox, nesse caso irá participar.

5.2 CASO 2 – MOV INVESTIMENTOS

A partir da descrição da MOV, anteriormente detalhada no mapeamento dos fundos de investimento de impacto, três dos negócios investidos foram analisados na presente dissertação. Esses casos foram denominados negócios de impacto social M1 (NIS M1), negócios de impacto social M2 (NIS M2) e negócios de impacto social M3 (NIS M3).

5.2.1 Negócio de Impacto Social M1

O negócio M1 atua na área de engenharia florestal e está “focada na gestão e conservação de florestas a partir da comercialização de créditos de carbono e serviços ambientais, investindo em pesquisas e desenvolvimento socioeconômico das pessoas e comunidades que habitam as áreas sob gestão” (D12).

A sua missão é transformar e conservar as florestas a partir das atividades de identificação de áreas para projetos de Conservação de redução de emissões (REDD+) e Compensação de reserva legal (CRL), investimento e comercialização de créditos REDD+ e CRL, engajamento comunitário, processamento de imagens de satélite e atividades de monitoramento de produção e financeiro (D12).

A tese de impacto do negócio M1 consiste em trabalhar junto a comunidades e proprietários de terras para inibir as invasões e desmatamentos ilegais a partir da comercialização de créditos ambientais. Isto é, tornam essa preservação ambiental uma atividade econômica que, ao conservar a área, estará reduzindo a emissão, o que é convertido em crédito de carbono que são vendidos para empresas que querem e/ou necessitam compensar as suas emissões.

Assim, o negócio de impacto social M1 fornece suporte ao desenvolvimento de florestas nativas do Brasil, aprimorando o direito à propriedade e às condições de vida nas comunidades, e preservando a biodiversidade. Além do impacto social e ambiental intencional, o que o

caracteriza como um negócio de impacto social, o caso M1 possui um foco econômico ao gerar e distribuir parte dos lucros aos seus sócios.

Adicionalmente, o caso em questão trabalha com projetos relacionados à proteção e ao monitoramento florestal, às pesquisas científicas, ao desenvolvimento econômico local e ao “empoderamento social” (termo utilizado pelos entrevistados para designar o desenvolvimento dos moradores das comunidades próximas às florestas). Atualmente, cinco projetos estão em andamento que envolvem, em âmbito geral, a alocação de recursos próprios e de investidores para desenvolvimento territorial de comunidades.

Além dessas atividades, o negócio M1 também realiza consultorias relacionadas à mudança climáticas, biodiversidade, conservação e gestão florestal. Seus clientes geralmente são governos, organismos multilaterais, organizações do terceiro setor e/ou empresas que buscam estudos, análises e diagnósticos especializados.

Com essa proposta, o caso M1 foi eleito o melhor desenvolvedor de projetos na categoria Floresta e uma das melhores desenvolvedoras de projeto no âmbito Geral pela Environmental Finance (organização dedicada a instrumentos financeiros para proteger o meio ambiente). Assim, pode-se perceber, nesse caso, que não há um produto ou um serviço, mas uma metodologia criada para resolver o problema de desmatamento de florestas, a partir de vários serviços a fim de agregar, consequentemente, valor social e ambiental às comunidades que vivem próximas a essas florestas. Por isso é caracterizada como uma inovação social, uma vez que está atendendo uma necessidade social e ambiental (preservação do meio ambiente, aliada ao desenvolvimento das comunidades relacionadas) de modo inovador (MULGAN, 2006). Logo, a próxima subseção delineará o processo de desenvolvimento dessa metodologia.

5.2.1.1 Os elementos que compõem as fases do processo de IS do negócio M1

A metodologia oferecida é composta por projetos, em que cada um compreende uma extensão territorial, que está sendo ameaçada por madeireiros em busca da comercialização da madeira, com um grande histórico de desmatamento ou possui invasões de terras privadas para a exploração informal e ilegal da madeira.

Nesses projetos, para conservar a área, é realizada a proteção e monitoramento ambiental a partir um monitoramento remoto e vigilância em campo; a elaboração de pesquisas científicas sobre o impacto do manejo florestal, uso eficiente dos recursos naturais, acompanhamento e estudo das espécies identificadas e/ou endêmicas, parcerias com instituições de ensino e pesquisa para produção e compartilhamento de conhecimento;

desenvolvimento econômico local, o qual é realizado por meio do manejo florestal sustentável, extrativismos, agricultura familiar, estruturação de cadeias produtivas e treinamentos e capacitações à população do entorno; e o empoderamento social, o qual é oferecida a educação ambiental para crianças e adolescentes das comunidades do entorno, cursos e capacitações em produção agroextrativista e associativismo, oficinas e treinamentos, fortalecimento da governança local por meio da articulação com órgãos públicos estaduais.

Para financiar esses projetos, o negócio de impacto social M1 trabalha como ofertante de reserva legal, bem como com atores que precisam regularizar suas áreas. Assim, o caso M1 atua em parcerias para conservar mais de 1 milhão de hectares de floresta nativa na Amazônia, seu principal enfoque. Além disso, é destacado em um dos documentos que “qualquer organização pode investir em algum dos projetos de conservação do negócio M1, adquirindo créditos de carbono gerados pela redução de emissões certificadas, ao mesmo tempo que neutraliza suas emissões de gases de efeito estufa” (D12).

Com base nos excertos do entrevistado E21, é a partir dessa metodologia que a empresa consegue gerar receita, uma vez que quanto mais eles conservam as florestas, reduzem a emissão de carbono, empoderam e desenvolvem as comunidades, mais capital financeiro é gerado para empresa. Desse modo, eles possuem dois modos de monetização, a primeira é na participação de 20 a 30% dos créditos que são gerados nos projetos de carbono e a segunda, por meio de um banco de dados de florestas, utilizado por diversos tipos de organizações.

Contudo, para chegar nesse modelo de negócio, com esse formato de entrega de valor, o desenvolvimento dessa metodologia, aqui caracterizado como uma inovação social, passou por um processo de desenvolvimento ao longo do tempo, caracterizado com base em Bhatt e Altinay (2013), para fins de análise, em três etapas: a fase inicial, a fase de desenvolvimento e a fase de dimensionamento. Os trechos das entrevistas e documentos foram condensados no Apêndice K.

Fase Inicial

A **fase inicial** do desenvolvimento dessa metodologia compreendeu a identificação da ideia. Conforme o entrevistado E23, o sócio, antes de criar o negócio M1, trabalhou em uma ONG (Organização não-governamental) que visava a preservação ambiental. Contudo, ao notar que não conseguiria resolver o problema de modo efetivo, criou um modelo econômico de preservação ambiental.

A delimitação do problema surgiu a partir da experiência de um dos sócios em uma ONG, da percepção do tamanho e da relevância das florestas tropicais no Brasil e por parte do interesse de um grupo de empresários, cientistas, estudantes e formuladores de políticas públicas em investir na criação de alternativas pioneiras, que tornassem a conservação ambiental uma atividade economicamente interessante para os proprietários das florestas, para as comunidades e para aos investidores.

Nessa fase, com base nos relatos do entrevistado E23, além do capital financeiros dos sócios, foi necessário buscar investidores que, inclusive, se tornaram sócios do negócio. Esses investidores são de fundos de investimento de impacto que introduziram capital financeiro para que o negócio pudesse operacionalizar a ideia.

Fase de desenvolvimento

Na **fase de desenvolvimento**, diferentemente de outras empresas, eles não desenvolveram um produto, mas uma gama de serviços que formam uma metodologia para resolução de um problema social e ambiental. Desse modo, essa fase compreendeu, a partir dos excertos do entrevistado E23, a organização de como essa metodologia seria implantada no mercado. Para eles, foi uma fase complexa pela dificuldade técnica em analisar como desenvolver esses projetos de forma específica, uma vez que envolve conhecimento à uma área específica, a engenharia florestal. Diante disso, contaram com a experiência dos sócios na área, os quais já haviam trabalhado em um Instituto de Pesquisas Ecológicas e tinham experiência com o campo.

Além disso, há indícios de que contaram com a necessidade de parceiros estratégicos e *stakeholders*, tais como empresas de agronegócios, ministério e secretária do meio ambiente, governos estaduais, câmeras legislativas, FGV (Fundação Getúlio Vargas), empresas interessadas em créditos para programação de relacionamento, ministérios das relações exteriores e ONGs (Organizações não-governamentais), a fim de dar início à comercialização do projeto. Portanto, nessa fase, foi necessária a combinação da experiência dos sócios, dos contatos com os *stakeholders* e de parceiros estratégicos para o desenvolvimento da metodologia que seria utilizada.

Ainda nessa fase, embora a empresa tenha passado a comercializar esses serviços socioambientais, constatou-se que foram vivenciadas dificuldades nessa fase devido à falta de um mercado regulado para vender a quantidade necessária com o intuito de remunerar o investimento realizado.

Fase de dimensionamento

Na fase de **dimensionamento**, observou-se com base nos relatos do entrevistador E23, que eles pretendiam atuar somente na venda de créditos de carbono. Entretanto, com a mudança no código florestal brasileiro, as empresas dispunham de um limite para a devastação em cada propriedade rural do país e, com essa alteração, veio a oportunidade da compensação da reserva legal (CRL). Com base nisso, as organizações que contam com um limite mínimo para devastar, poderiam compensar com a compra de redução de emissões. E foi com essa ideia, que o Negócio M1 agregou valor ao seu serviço, vendendo essa compensação de reserva legal.

Uma vez que a empresa começou a compensar o déficit de reserva⁵ legal de imóveis rurais com excedente de vegetação de propriedades selecionadas, agregou valor social e ambiental à sua metodologia. Essa compensação de reserva legal ocorre entre quem possui reserva em grandes quantidades e vende seus créditos a quem não dispõe de reserva.

Em outras palavras, os proprietários que possuem essas reservas excedentes podem ofertá-las por intermédio do negócio M1 que oferece oportunidade segura de recebimento pela manutenção dessa reserva, fazendo acompanhamentos na negociação dos contratos de compensação ambiental (entre quem tem a reserva e quem precisa compensar), efetuando o controle de pagamentos e recebimentos nos termos estabelecidos entre as partes e a realizando os procedimentos técnicos e processuais necessários junto à órgãos ambientais.

E para os proprietários com área de déficit de reserva legal, o negócio M1 oferece segurança na regularização da reserva, diligência documental e técnica a fim de garantir a integridade legal da área a ser adquirida ou arrendada e realização dos procedimentos técnicos e processuais junto a órgãos ambientais.

Além do CRL, houve a criação do CAR (Cadastro Ambiental Rural), registro eletrônico obrigatório, que é essencial para regular e planejar a propriedade rural. Ele é realizado por importantes cooperativas e empresas de agronegócio e silvicultura.

Conforme um dos documentos (D12), identificou-se que o negócio M1 conta atualmente com três projetos de CAR que, por meio de parcerias, está conseguindo a regularização ambiental e o planejamento da propriedade rural desses projetos (D12). E com base nisso os gestores do negócio aprovaram uma *joint venture* com uma empresa de consultoria que resultou

⁵ Área do imóvel rural que deve ser coberta por vegetação natural e que pode ser explorada com o manejo florestal sustentável.

em uma parceria, dando origem a uma nova organização. Tal organização atua nos segmentos de financiamento rural, cadeias de valor e regularização ambiental.

Quanto ao impacto social e ambiental, a inovação social (metodologia de comercialização e compensação de créditos de carbono) ainda está em processo de amadurecimento, especialmente por estar imerso em um mercado voluntário, em somente empresas interessadas vão atrás dos projetos para investir, ou aquelas empresas que são abrigadas a comprar compensação de crédito de carbono. Diante disso, embora o aspecto financeiro também se encontra em progresso, o ano de 2017 foi o primeiro que a empresa teve um saldo positivo.

Assim, a partir dos relatos do entrevistado E23 embora perceba-se a dificuldade econômica em viabilizar o negócio, no qual ainda dependem de investidores para operacionalizar, eles estão conseguindo comercializar e ter um faturamento crescente. Isso demonstra a credibilidade diante desses investidores por acreditarem no propósito da empresa, especialmente, quanto ao potencial do impacto social e ambiental. Adicionalmente, devido às dificuldades em monetizar a proposta, os gestores do caso M1 tiveram que reduzir a equipe para deixar o negócio mais enxuto.

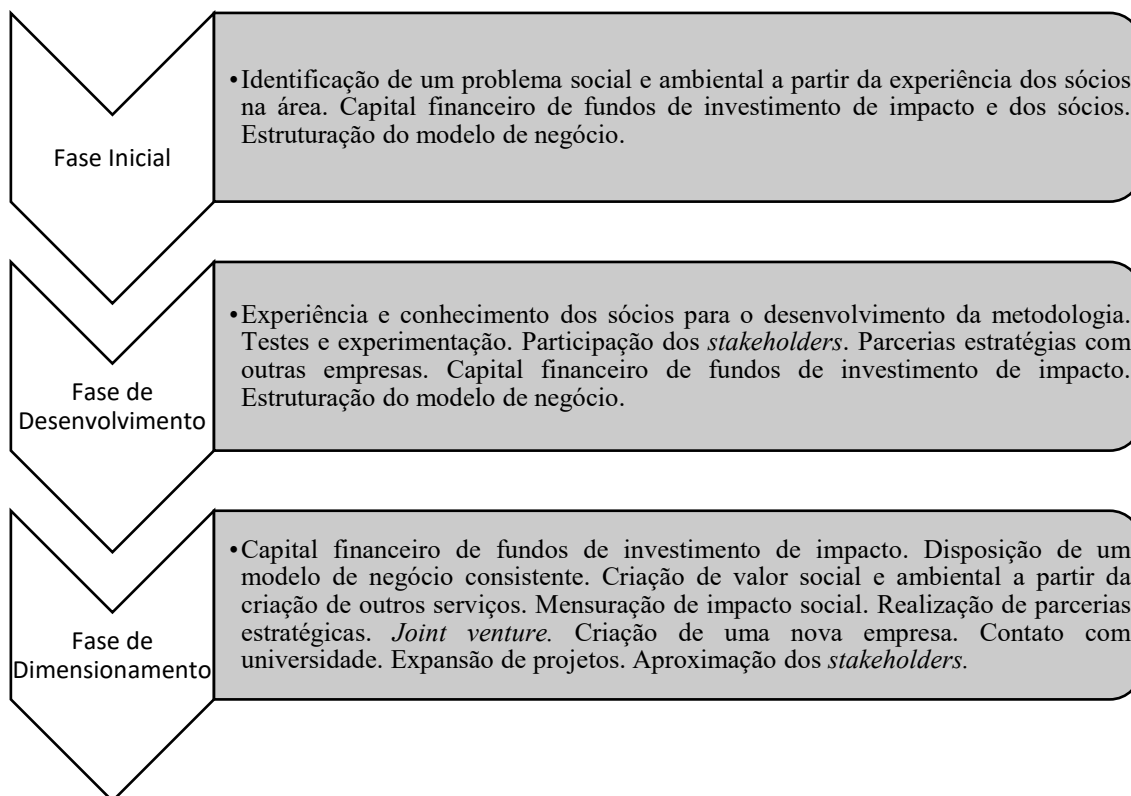
Ainda em relação ao impacto, a inovação social é mensurada a partir da “teoria da mudança”. Essa mensuração foi realizada recentemente, e quanto ao seu resultado tem-se que os projetos estão conseguindo alcançar o que foi proposto, porém não na velocidade desejada. Durante esses anos de financiamento, foi possível identificar que um milhão e duzentos mil hectares de florestas já estão conservados, 80 famílias envolvidas, 8 comunidades, 1.8 milhão de toneladas de emissão carbono evitados.

O resultado desse impacto social e ambiental é a conservação, o equilíbrio climático, a diferenciação competitiva, melhor condição de vida para famílias próximas as áreas de conservação (e.g. aumento de renda, saúde, educação, desenvolvimento da comunidade) e maiores áreas impactadas (cinturões de proteção) (D11).

Portanto, na fase de dimensionamento, o negócio M1 agregou valor social e ambiental ao seu modelo de negócio, buscando fazer parcerias com outras empresas, observou oportunidades do mercado para elevar os recursos financeiros da empresa, como é o caso da compensação de reserva legal e o cadastro ambiental rural, e vem mensurando o impacto social e ambiental. Adicionalmente, ao longo dos anos reduziu o número de funcionários para conseguir se manter viável economicamente e, além disso, a partir de uma *joint venture* criou uma nova empresa para fornecer financiamentos rurais, desenvolver plataformas e sistemas de monitoramento contínuo e diagnosticar e monitorar irregularidades do imóvel.

Desse modo, para visualizar esse processo de desenvolvimento da metodologia de serviços socioambientais, foi elaborada uma ilustração com base no processo de Bhat e Altinay (2013) que configura a síntese do processo de inovação social do negócio M1 em três fases:

FIGURA 11: SÍNTESE DA COMPOSIÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NEGÓCIO M1



FONTE: Autora (2017)

Portanto, a partir do delineamento das fases do processo, percebe-se que o próprio desenvolvimento da inovação social se confunde com o desenvolvimento do negócio, uma vez que tal empresa não atua com outros produtos, apenas com a metodologia de comercialização e compensação de créditos de carbono.

5.2.1.2 Participação da MOV nas fases do processo de IS do negócio M1

Sobre a participação da MOV nas fases do processo de IS no negócio M1 os entrevistados apresentaram de que forma iniciou essa relação e como o fundo participou, especificamente, em cada uma das fases. As evidências dos trechos e documentos que estão relacionados à participação da MOV no NIS M1 encontram-se destacados no Apêndice K.

O relacionamento da MOV com o negócio M1 iniciou muito antes do fundo existir. Antes da MOV ser criada, o seu sócio fundador trabalhava em outro fundo de investimento que

aportou capital financeiro ao negócio M1. Esse fundo se desmembrou em outras empresas, e uma delas é a MOV. Assim, o presente trabalho considerará a participação do fundo desde a fase inicial do negócio M1.

Nesse sentido, as entrevistas fornecem indícios de que a MOV apresenta uma participação ativa no negócio, especialmente nas decisões estratégicas. Conforme o entrevistado E21, desde o início o sócio fundador da MOV sempre esteve muito próximo, inclusive teve momentos em que trabalhou dentro da organização fazendo acompanhamentos, monitorando informações, participando em negociações importantes e acompanhando o setor comercial e financeiro, principalmente quanto a como o capital financeiro estava sendo utilizado.

As entrevistas realizadas desvelam que os gestores do fundo participam mensalmente do conselho de administração do Negócio M1, nos quais foram discutidos aspectos financeiros, estratégicos, políticas da empresa, estratégias de médio e longo prazo. Além disso, quando há o fechamento do mês são realizados reportes de informações comerciais e financeiras. Assim, com base nessas informações, os gestores fornecem sugestões e ideias para que haja um alinhamento entre ambas as partes (gestores do fundo e do negócio M1).

Identificou-se que embora haja repasses de informações, como os envios mensais dos relatórios, os questionamentos, as sugestões, os direcionamentos estratégicos, constatou-se que o negócio possui autonomia para a tomada de decisões. Além disso, observa-se que o modo como o fundo atua depende da solicitação da empresa. Logo, é a empresa quem determina o limite de participação dos gestores do fundo.

Assim, embora sejam independentes, sempre contaram com o suporte da MOV, como um investidor importante. Com base nisso, todos os anos o planejamento anual é desenvolvido juntamente com os gestores do fundo, antes mesmo de apresentar aos outros investidores. Isso demonstra a confiança e a importância que o negócio M1 deposita na MOV. Desvela-se ainda o quanto que a MOV foi e é relevante para a condução e estratégia do negócio.

Logo, todas as questões supracitadas acerca da participação da MOV, tais como decisões estratégicas, monitoramento de informações, participações em negociações importantes, participações no setor comercial e financeiro e reuniões mensais no conselho de administração foram aspectos que ocorreram desde o início do investimento e que até hoje perduram. Vale ressaltar que são ações que diretamente interferem na condução do negócio e no processo de desenvolvimento da metodologia, aqui caracterizada como inovação social.

Assim, na **fase inicial** do desenvolvimento dessa metodologia, quando o sócio fundador da MOV entrou com a participação societária, a ideia já existia. Desse modo, a MOV além do aporte monetário, contribuiu com questões estratégicas no desenho da metodologia, propondo

mudanças e realinhamentos, levando em consideração no “como” a empresa iria se estruturar e na forma como se relacionaria com outros investidores.

Pode-se observar, portanto, que foi possivelmente na fase inicial que houve um alinhamento entre os gestores do fundo e o negócio, o que resultou em mudanças na própria ideia e no funcionamento da metodologia. Ainda nessa primeira fase, o fundo já indicou pessoas-chave para a organização, contribuindo para o desenvolvimento da ideia. E, como ressaltado pelo entrevistado E21, o mercado ainda não era amadurecido, sendo o negócio M1 um dos pioneiros, a participação da MOV foi relevante para sustentar e trazer outros investidores estratégicos para financiar o negócio.

Quanto à **fase de desenvolvimento**, embora houve uma contribuição menor por parte da MOV, uma vez que foi uma etapa mais técnica da construção da inovação social, o entrevistado E21 relatou que a MOV apresentou pessoas-chave, parceiros, ideias e contatos comerciais a fim de ajudá-los a desenvolver a metodologia. Inclusive, o entrevistado E23 salientou que essas indicações foram relevantes porque as parcerias nessa fase foram fundamentais para o desenvolvimento, bem como para a comercialização desses serviços ambientais.

Quanto à **fase de dimensionamento**, ou seja, o momento que a inovação social é ampliada no mercado, identificou-se pelos entrevistados E21 e E22 que houve participação da MOV, por meio de *workshops* e discussões, o que permitiu ajudar na identificação de outros serviços. O CRL e o CRA, inclusive na construção deles e, a partir disso, foi possível criar uma *joint venture*. Isso desvela que a MOV, nesse caso, ajudou na identificação de dois novos serviços que fazem parte da metodologia, agregando valor social e ambiental. A criação desses serviços com a participação da MOV fornece indícios da ativa interferência positiva do fundo no dimensionamento da inovação social.

Outra ação desenvolvida com a participação dos gestores do fundo consistiu na atualização do modelo de negócio da empresa. Além disso, futuramente, vão desenvolver um modelo para expandir a inovação social em 2018. Para tanto, estão elaborando um planejamento para o próximo ano.

Quanto ao impacto social e ambiental, a MOV parece ter total participação nesse aspecto. De acordo com o entrevistado E22, a gestora auxilia a empresa nessa busca constante do impacto, tanto que ajuda a mensurá-lo por meio dos dados fornecidos pela organização. Recentemente, por meio da “teoria da mudança”, mensurou tal impacto, concluindo que a metodologia parece estar conseguindo alcançar os objetivos de impacto. Contudo, ainda existem incertezas sobre quanto e qual o valor do impacto gerado.

Essas incertezas também estão ligadas à questão da rentabilidade e lucratividade da empresa, uma vez que ao longo desses anos, o ano de 2017 será o primeiro que provavelmente terá um faturamento que cobrirá as despesas. Porém, para o entrevistado E23, isso decorre em virtude de serem os pioneiros, de ainda estarem se posicionando no mercado e de ser algo difícil de comercializar por estar relacionado a questões ambientais. Desse modo, a MOV está sendo relevante por sustentar financeiramente as operações da organização, acreditando no potencial de impacto e financeiro.

Portanto, observa-se a preocupação da MOV em mensurar o impacto e que esse impacto social e ambiental realmente aconteça e transforme a vida das pessoas, bem como o ecossistema como um todo. Para isso, a MOV contribui com parceiros, potenciais clientes, construção de novos produtos para agregar valor à metodologia criada, com rede de contatos, com participações estratégicas e em algumas vezes em questões operacionais. Isso pode ser evidenciado na visão do próprio entrevistado E23 “Ao longo desses anos a MOV abriu muito as portas também com parceiros com possibilidades de negócios, indicação de potenciais clientes, sem dúvida e isso é super-relevante que não é só o dinheiro, tem todo um apoio por trás do dinheiro” (E23).

Assim, percebe-se que em todas as fases a MOV teve uma participação ativa no processo de desenvolvimento da inovação social, uma vez que há indícios de que sem a participação da gestora, as dificuldades encontradas teriam uma repercussão maior, o impacto social e ambiental gerado talvez seria menor, eles não teriam rede de contatos que possuem e o contato mais próximo com os seus *stakeholders*. Logo, todos esses aspectos, podem interferir no desenvolvimento da metodologia.

A partir das questões supracitadas, elaborou-se um quadro-síntese, o Quadro 13, identificando como que a MOV participou nas fases do processo de desenvolvimento da metodologia de serviços socioambientais do negócio M1.

QUADRO 12: QUADRO-SÍNTESE DA PARTICIPAÇÃO DA MOV NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS M1

Processo de inovação social		
Inicial	Desenvolvimento	Dimensionamento
Participação no conselho de administração Capital financeiro Apoio às decisões estratégicas Monitoramento de informações Participações em negociações Apoio à gestão Auxílio no desenho da metodologia Desenvolvimento do negócio Relacionamento com outros investidores Estruturação do modelo de negócio	Participação no conselho de administração Capital financeiro Apoio às decisões estratégicas Monitoramento de informações Participações em negociações Apoio à gestão Rede de contatos Aproximação de <i>stakeholders</i> Parcerias estratégicas	Participação no conselho de administração Capital financeiro Apoio às decisões estratégicas Monitoramento de informações Participações em negociações Mensuração do impacto social Disposição de um modelo de negócio consistente Parcerias estratégicas Apresentação à potenciais clientes Apoio à criação de novos produtos e serviços Maior contato com os beneficiários da inovação social Rede de contatos <i>Workshops</i>

FONTE: Autora (2017)

A partir da análise do Quadro 12, notou-se que a MOV participou diretamente em todas as fases do processo de desenvolvimento da inovação social, mas obtendo uma atuação mais presente na fase de dimensionamento e na condução do negócio.

5.2.2 Negócio de Impacto Social M2

O negócio de impacto social M2 atua no segmento de mediação de conflitos humanos para a regularização fundiária sustentável em áreas urbanas particulares ocupadas irregularmente. Atualmente, está presente em três estados e regularizou mais de 2,5 milhões de m² de áreas urbanas. A missão da empresa é “Pacificar e melhorar a qualidade de vida de comunidades que vivem em assentamentos precários no Brasil e no mundo” (D13).

Ao longo desses anos, a partir do propósito da empresa, recebeu prêmios e reconhecimentos: recebeu o prêmio RENÉ FRANK, *Habitat Award*; recebeu da Câmara dos Deputados do Paraná, o prêmio de empreendedor do ano; ganhou da *Schwab Foundation*– Empreendedor Social do Ano e *World Habitat Award* (entre os 10 finalistas); recebeu da

Embraesp: o prêmio de Pensador de Cidades Luiz Antônio Pompéia; ganhou prêmio da Ashoka Globalizer e ganhou o Prêmio VIVA *Stephan Schmidheiny* (categoria Inovação Social).

Desde o seu surgimento vem trabalhando com regularização de propriedades privadas invadidas, no qual fazem a mediação entre os moradores e os proprietários. Essa mediação ocorre a partir de negociações, cujo o negócio M2 indeniza os proprietários pela compra de suas áreas e, os moderadores compram os loteamentos e pagam parceladamente para o negócio M2. Além da regularização, o negócio M2 pretende contribuir com o desenvolvimento dessas comunidades invadidas, levando, em parceria com o poder público, encanamento de água, pavimentação de ruas, construção de centros de lazer, creches, unidades de saúde, centros de assistência social, centros comunitários, rede de esgoto, escolas, rede de drenagem e energia.

Assim, por meio da mediação, o negócio elaborou um modelo de intervenção para resolver os conflitos de forma estável, permitindo que as famílias que invadiram consigam o título de propriedade da terra, ao mesmo tempo que o proprietário seja remunerado por isso. Conforme um dos documentos (D13), esse modelo respeita as normas urbanísticas e da legislação vigente pelos órgãos competentes.

Com base nisso, o negócio M2 possui como papel social a concessão da oportunidade de pessoas terem uma casa própria, sem que sejam ameaçadas constantemente de ações de despejo. Adicionalmente, além de conceder o título de propriedade, o negócio M2 junto a autoridades competentes desenvolvem a comunidade. Portanto, tal modelo é caracterizado como uma inovação social por atender de forma inovadora à necessidade dessas comunidades (MULGAN, 2006). Diante disso, a próxima subseção delineará o processo de desenvolvimento desse modelo.

5.2.2.1 Os elementos que compõem as fases do processo de IS do negócio M2

A metodologia criada pelo negócio M2 consiste na mediação entre vários atores, sendo os principais: os moradores que invadiram a área privada e os proprietários dessas áreas. Assim como é exposto em um dos documentos da empresa: “Através de um trabalho de mediação respaldado no Código Civil Brasileiro, o negócio promove acordos judiciais nas Ações Possessórias ou Reivindicatórias que pesam sobre áreas ocupadas irregularmente, resolvendo, de forma pacífica, os conflitos relacionados à posse de terra” (D13).

O resultado dessa negociação compreende a remuneração da área invadida aos proprietários, a conquista do título de propriedade pelo morador. Além disso, o poder público evita ações de desapropriações que seriam necessárias para acomodar as pessoas retiradas das

áreas invadidas e investe em infraestrutura. Portanto, o poder judiciário resolve as demandas possessórias de forma pacífica e o negócio M2 eleva sua capacidade de transformação social (D13). Logo, percebe-se que é uma parceria que envolve diversos atores e que pode contribuir de um modo geral à toda sociedade.

Vale ressaltar que essa metodologia é acessível para qualquer pessoa que esteja passando por uma situação de desapropriação de área, ou um proprietário que possui suas terras invadidas. Além disso, como grande parte das pessoas que invadem as propriedades são de baixa renda, no momento da negociação entre ambas as partes, o aspecto econômico é levado em consideração para que as prestações sejam acessíveis para que esses moradores possam pagá-las. Para isso, é feita uma análise da capacidade de pagamento. Com base nisso, foi desenvolvido mecanismos junto às microassociações e os próprios moradores das comunidades, para regularizar a situação socioeconômico de cada família a fim de que as prestações sejam compatíveis com a renda.

A partir do momento que é realizado o acordo entre as partes, o morador paga um boleto mensalmente; uma parte desse dinheiro vai diretamente para o proprietário do terreno e outra parte vai para o negócio M2. Vale ressaltar, no entanto, que já aconteceu da empresa comprar todo o terreno do proprietário e ficar recebendo as prestações pagas pelos moradores.

Contudo, para chegar nesse modelo de negócio, com esse formato de entrega de valor, o desenvolvimento dessa metodologia, aqui caracterizado como uma inovação social, o negócio M2 passou por um processo de desenvolvimento ao longo do tempo, caracterizado nessa dissertação com base em Bhatt e Altinay (2013), para fins de análise, em três etapas: a fase inicial, a fase de desenvolvimento e a fase de dimensionamento. Os trechos das entrevistas e documentos estão condensados no Apêndice L.

Fase Inicial

A **fase inicial**, conforme os entrevistados E19 e E20, consistiu no surgimento da ideia quando o sócio fundador trabalhava em uma prefeitura no setor de regularizações fundiárias. Nessa prefeitura, a população que invadia as terras pagava o valor da propriedade aos proprietários e adquiria o título. Contudo, em uma nova gestão, não foi dada a continuidade desse projeto. Percebendo que essa metodologia contribuía com a qualidade de vida de muitas pessoas, surgiu a ideia de criar uma empresa nos mesmos moldes, porém que pudesse gerar retorno financeiro.

Embora a ideia do impacto social fosse inerente a esse processo, o sócio fundador não apresentou inicialmente a concepção do quanto que poderia impactar a vida de muitas pessoas e assim, posteriormente foi descobrindo ao longo do tempo o quão esse projeto era importante para as pessoas que passam por essa situação.

Nessa fase, o empreendedor do negócio teve o desafio de pensar como o negócio viabilizaria essa ideia para então desenvolvê-la. Desse modo, pensaram como seria juridicamente e fundiariamente. Juridicamente, a ideia foi validada por grandes escritórios de advocacia e fundiariamente encontraram a lógica de validar o título de propriedade no cartório e na prefeitura e compreender as legislações de questões urbanísticas. Nessa fase, foi necessário capital financeiro dos sócios.

Fase de desenvolvimento

Observadas essas questões, a metodologia foi **desenvolvida** com base no código civil que trata sobre a desapropriação judicial. Além disso, levou-se em consideração questões humanísticas, sociais, ambientais e econômicas ao elaborá-la. Precisou-se da experiência dos sócios com o campo, contanto com os *stakeholders* e parceiros para que a metodologia fosse desenvolvida. Entre eles estavam as prefeituras, cartórios, escritórios de advocacia, o poder judiciário e o poder executivo para que realmente fizessem os projetos acontecerem.

Ainda nessa fase, após alguns anos de fundação da empresa, a organização recebeu uma proposta de participação acionária, por um membro externo, que em troca de um dos seus terrenos que havia sido invadido, se tornaria sócio investidor do negócio. Após aceitação da proposta, entre 2010 e 2013, observou-se que embora o impacto estivesse sendo gerado e tivessem capital financeiro a receber, não tinham fluxo de caixa suficiente para pagar as contas, passando por um momento de crise financeira. A partir disso, o sócio investidor também começou a sofrer as consequências desse momento e decidiu intervir colocando uma pessoa de sua confiança que entendia de gestão dentro do negócio. Nesse mesmo período, a MOV, fundo de investimento de impacto, entra com a participação societária no negócio M2.

Nesse momento, a inovação social criada não estava conseguindo gerar retorno financeiro. Então, o sócio investidor, juntamente com a MOV e o sócio fundador do negócio M2 se reuniram e decidiram remodelar o modelo de negócio da empresa. Foi desenvolvido um plano de recuperação do negócio e, dentre as ações tomadas, ficou decidido que uma pessoa de confiança do sócio investidor iria trabalhar diariamente na empresa, passando, algum tempo depois, a ocupar um cargo de diretoria. Quando o negócio conseguiu elaborar um modelo que

fosse rentável, a MOV indicou um outro diretor financeiro para assumir parte da condução do negócio. Todo esse processo perdurou entre três a quatro anos.

Fase de dimensionamento

Após essa fase, na **fase de dimensionamento** a inovação social sofreu alterações, uma vez que apresentou o desafio de criar uma linha de produção quanto aos processos e gestão de contratos. E como os projetos estavam crescendo, foi preciso desenhar tudo novamente. Desse modo, foi necessário contratar uma empresa somente para cuidar dos projetos, gestão de contratos e gestão de carreiras.

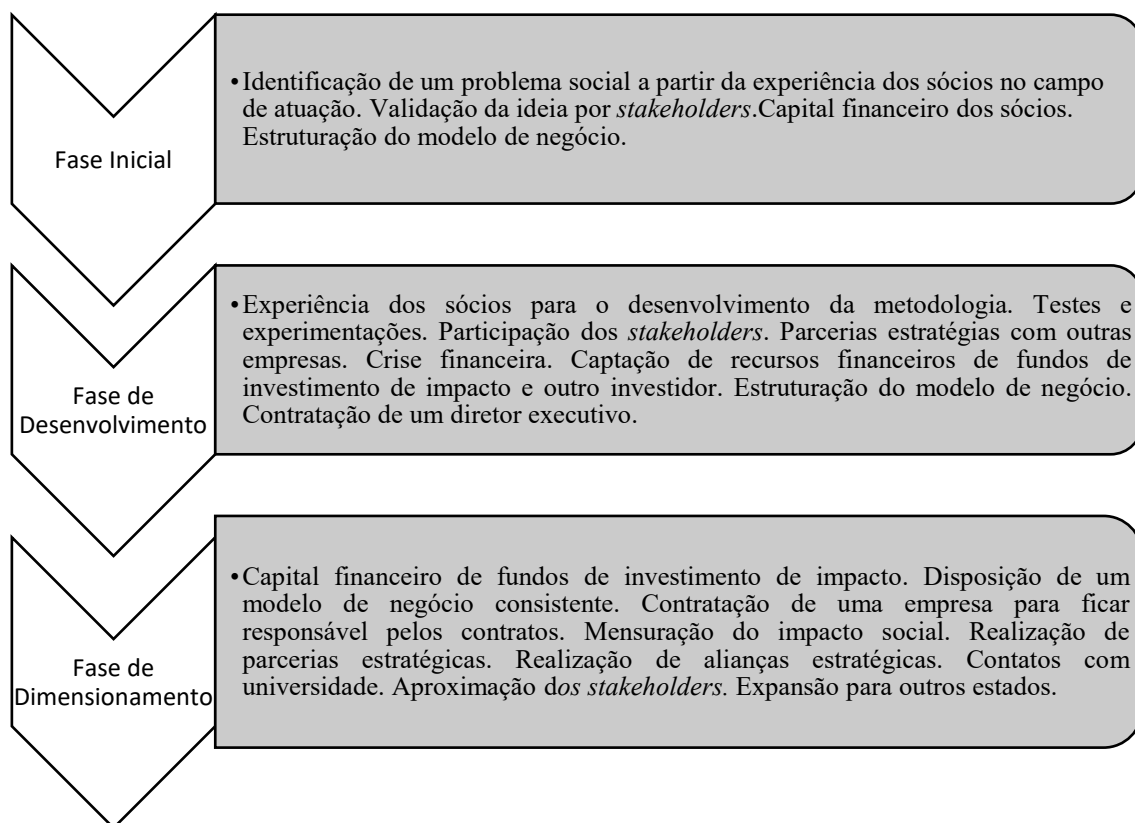
Após essas modificações, o negócio M2 conseguiu reavaliar o seu modelo de geração de rendimentos. Conforme os entrevistados E19 e E20, o negócio está conseguindo expandir economicamente e socialmente, impactando, atualmente, 77 mil famílias, cerca de 340 mil pessoas. Para tal reestruturação, foi preciso a entrada de um sócio investidor e a MOV.

Além disso, nos anos subsequentes trabalharam com parcerias com outras empresas e com um contato próximo com os seus *stakeholders*, uma vez que para o dimensionamento de tal metodologia a proximidade com parceiros se torna substancial. Adicionalmente, segundo os relatos dos entrevistados E19 e E20, nessa fase iniciaram a mensuração do impacto social por meio da “teoria da mudança” com ajuda do fundo de investimento e pesquisadores da Fundação Getúlio Vargas. A pesquisa tratou acerca do impacto econômico, social e ambiental da metodologia desenvolvida pelo negócio M2. Identificou-se também que os gestores expandiram a metodologia para outros estados a partir, principalmente, de parcerias com outras empresas para fornecer crédito aos moradores e serviços de reformas residenciais e alianças com ONGs para capacidade de todos os integrantes das comunidades.

Além dessas parcerias, a empresa expande a metodologia por intermédio de alguns *stakeholders* como: poder judiciário, municípios, procuradores e governo estadual e federal.

Desse modo, foi elaborada uma ilustração, a Figura 12, com base no processo de Bhat e Altinay (2013) que configura a síntese do processo de inovação social do negócio M2:

FIGURA 12: SÍNTESE DA COMPOSIÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS M2



FONTE: Autora (2017)

A partir do delineamento das fases do processo, percebe-se que eles tiveram que voltar várias vezes e reestruturar a empresa, passando por reavaliações no modelo de negócio e na metodologia que criaram.

5.2.2.2 Participação da MOV nas fases do processo de IS do negócio M2

Sobre a participação da MOV nas fases do processo de IS no negócio M2 os entrevistados apresentaram de que forma iniciou essa relação e como o fundo participou, especificamente, em cada uma das fases. As evidências da participação da MOV no processo de inovação social do NIS M2 estão condensadas no Apêndice L.

A relação da MOV com o negócio M2 iniciou-se em 2013. Porém, antes de conhecer a MOV o negócio foi em busca de outros investimentos, o que não obteve sucesso, uma vez que grande parte deles exigiam garantias e um nível de estruturação que o negócio M2 não tinha.

Foi a partir da divulgação do diretor do caso M2 como ganhador de um prêmio realizado pela Folha de São Paulo, que a MOV tomou conhecimento da proposta do caso. Embora os gestores da MOV tenham tentado uma aproximação, somente em outro momento em São Paulo

marcaram um encontro e puderam consolidar a relação. A MOV entrou em um momento bem delicado do negócio, marcado por uma crise financeira. Desse modo, a MOV decidiu entrar pela proposta da empresa e pelo potencial de gerar impacto. Conforme indícios das entrevistas, a participação do fundo foi relevante, porque foi desenvolvido um trabalho profundo que demandou tempo e dedicação.

A partir do excerto de E3, pode-se notar o quanto a participação da MOV foi importante para o momento no qual o negócio estava passando. Em linhas gerais, o que ajudou na consolidação dessa relação foi o alinhamento coadunado desde o início entre o fundo e a empresa investida.

Desde o momento que a MOV se tornou sócia do negócio M2, eles participaram do comitê gestor que ocorre mensalmente, no qual é discutido aspectos referentes ao desenvolvimento, plano de negócio da organização e questões estratégicas. Em virtude dos gestores da MOV participarem quando o negócio M2 estava passando por uma reestruturação, a MOV ajudou a refazer o plano de negócio e estruturou a empresa novamente. Portanto, embora a MOV tenha entrado na fase de desenvolvimento da inovação social, eles tiveram que voltar e reestruturar a empresa.

Vale ressaltar que quando a MOV iniciou suas atividades junto ao caso M2, a ideia central do negócio já estava definida, bem como a metodologia para atingir o impacto já estava desenhada. No entanto, foi necessário voltar, refazer e redesenhar processos internos, bem como a estrutura financeira da metodologia. Essa participação do fundo foi ganhando espaço no negócio conforme a necessidade apresentada pelo empreendedor.

Com base nisso, há evidências do entrevistado E3 de que a MOV participou do comitê de gestão da empresa, das decisões estratégicas, do desenvolvimento do plano de negócios e se envolveu em questões operacionais, financeiras e comerciais. E todos esses aspectos contribuíram diretamente para a condução do negócio e para o processo de desenvolvimento da metodologia. Portanto, na presente dissertação será considerado que a MOV participou de forma ativa na fase de desenvolvimento e dimensionamento, não apresentando participação na **fase inicial**.

Uma vez que a metodologia já estava criada, os relatos das entrevistas desvelam que a MOV ajudou a reestruturar do modelo de sustentabilidade financeira e governança, participou com conselhos, reuniões, prestação de contas, metas e balanço auditado, bem como contribuiu na prospecção de novas áreas e ajudou na captação de parceiros importantes para organização, como o caso do atual diretor financeiro-executivo. A partir da estruturação da empresa, pôde-

se desenvolver novas competências para aprimorar e melhorar os processos da metodologia criada.

Há indícios de que a MOV participou em praticamente em quase todos os setores da empresa a fim de conseguir deixar a metodologia viável economicamente, mas sem intervir no impacto social que ela gerava.

Quanto à fase de **dimensionamento**, o entrevistado E20 ressaltou que nas reuniões, a MOV sempre buscou e continua buscando sugerir novas formas para que a empresa possa conseguir novos modelos de parcerias e de como aumentar o impacto nas comunidades. Adicionalmente, a MOV construiu um modelo para gerar um impacto maior e expandir essa metodologia para novos estados.

Ainda em relação a escalabilidade, o negócio M2, juntamente com a MOV, estabeleceu metas até 2020 com o objetivo de aumentar o número de famílias beneficiadas, aperfeiçoar o modelo de negócio, organizar os acordos societários para conseguir o novo aporte da MOV para a próxima expansão planejada para até 2020.

Assim, a partir de todas as mudanças que ocorreram após a entrada da MOV, observou-se que o que faltava no negócio M2 era um apoio na gestão e governança. Alguém que reestruturasse a empresa e seus processos internos. Uma metodologia eficiente para o impacto social existia, mas isso não era suficiente para alcançar a escalabilidade. Por isso, reafirma-se a importância da viabilidade econômica para continuar impactando a vida de mais pessoas. Reafirma-se também o necessário equilíbrio entre o retorno econômico e retorno social para a continuidade da proposta.

A partir das questões supracitadas, foi elaborado um quadro-síntese, o Quadro 13, identificando como que a MOV participou nas fases do processo de desenvolvimento da metodologia de serviços de regularização fundiária do negócio M2.

QUADRO 13: QUADRO- SÍNTESE DA PARTICIPAÇÃO DA MOV NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS M2

Processo de inovação social		
Inicial	Desenvolvimento	Dimensionamento
Não houve participação	Participação no conselho administrativo Capital financeiro Monitoramento de informações Apoio às decisões estratégicas Desenvolvimento do negócio Auxílio no redesenho da inovação social Estruturação do modelo de negócio Apoio à Gestão Auxílio na criação de um modelo de monetização Aproximação de <i>stakeholders</i> Contratação de capital humano para organização Governança	Participação no conselho administrativo Capital financeiro Monitoramento de informações Apoio às decisões estratégicas Mensuração do impacto social Parcerias estratégicas Melhoria da inovação social existente Rede de contatos Disposição de um modelo de negócio consistente Maior contato com os beneficiários da inovação social Aproximação de <i>stakeholders</i>

FONTE: Autora (2017)

Após análise do Quadro 13, observou-se que o diferencial da MOV nesse caso foi o desafio de investir em uma empresa que estava prestes a ser fechada, por não ter um fluxo de caixa que suportasse o negócio. A partir do momento que houve a participação, os entrevistados demonstram que a MOV pensou na melhor forma de reestruturar a empresa. Tanto que foi essencial para os empreendedores saírem da gestão estratégica e se dedicarem à operação, que era o que eles poderiam mais contribuir.

Nota-se, ainda, que a participação da MOV foi importante, porém, tudo isso deveu-se também à contribuição de todos os atores envolvidos, que a MOV fez questão de aproximar mais ainda do negócio M2. Observa-se a partir do excerto do entrevistado E4 que a construção da inovação demandou um grupo de atores envolvidos para que fosse possível gerar impacto social de forma economicamente viável. Além disso, observou-se que o processo de inovação não foi contínuo, mas sim marcado por diversas alterações no decorrer do seu processo, principalmente pelo fato de envolver diversos atores.

5.2.3 Negócio de Impacto Social M3

O negócio de impacto social M3 atua no segmento de reciclagem, cuja missão é ser uma empresa que trabalhe com o aspecto social, ambiental e financeiro para a gestão sustentável de resíduos, a fim de reduzir a geração de lixo e o impacto ambiental. Sua fundação Chile por três sócios que anteriormente à criação do negócio M3 trabalhavam em empresas tradicionais e decidiram criar um negócio com propósito social e ambiental. Dois dos sócios fundadores faleceram durante o processo, ficando a condução do negócio a cargo do terceiro sócio.

Atualmente, o negócio M3 possui a matriz no Brasil na cidade de São Paulo-SP, com equipe de 23 pessoas e 121 cooperados (agentes de cooperativas de lixo responsáveis pelos pontos limpos), e atua em nove Estados. Atividades estão sendo iniciadas na Colômbia e no Peru, com pretensão de expandir a proposta para outros 10 países da América Latina.

Destaca-se também que a empresa possui certificação do sistema B, uma vez que para conseguir é necessário dispor de um modelo de negócio que visa o desenvolvimento social e ambiental como elementos importantes da estratégia da organização. Para isso, o negócio passa por uma análise ampla das práticas empresariais, como as relações de trabalho, a relação com a comunidade, os impactos no meio ambiente, a relação com fornecedores e governos, bem como práticas de governança e transparência.

O modelo de negócio da empresa foi reconhecido, ao longo dos anos, com o recebimento dos seguintes prêmios: o *Ashoka Fellow* e o Prêmio Nacional de Inovação Avonni; o Prêmio Hub Sustainability Chile pela iniciativa “Ponto Limpo”, o B-Corp Melhores para o Mundo (trabalhadores) e Empreendedor Social do Ano Fundação Schwab – Fórum Econômico Mundial; foi reconhecida como B-Corp Melhores para o Mundo 2016 (nas categorias geral, trabalhadores e ambiental).

Quanto à caracterização como um negócio de impacto social, o surgimento do negócio se deu por meio de um sonho dos três sócios em empreender em algo que agregasse valor social e ambiental. Assim, criaram um empreendimento que utiliza uma metodologia específica para resolver problemas de geração de resíduos e a desvalorização das cooperativas de lixo. Com essa proposta, a organização possui como essência a missão e o impacto social e ambiental, mensura esse impacto e gera lucro aos sócios.

As atividades que constituem essa metodologia são a venda e supervisão e/ou operação de pontos limpos, parceria com associações de catadores de lixo, educação de comunidades em temas de sustentabilidade, reciclagem e geração de lixo e economia circular aplicada. A partir disso, tal metodologia consegue atender uma necessidade social de forma inovadora sendo,

assim, caracterizada como uma inovação social (MULGAN, 2006). Portanto, a próxima subseção analisará o processo de desenvolvimento dessa metodologia.

5.2.3.1 Os elementos que compõem as fases do processo de IS do negócio M3

A metodologia desenvolvida pelo negócio de impacto social M3 compreende ferramentas que possibilitam, em uma ótica ampliada, uma mudança na cultura do consumo de alimentos e na reciclagem destes. Essa metodologia é iniciada no chamado ponto limpo, que é “um local onde o cidadão pode compreender o lixo como uma consequência dos hábitos de consumo, e aprender o verdadeiro conceito de reciclagem enquanto vivencia as primeiras etapas deste processo” (D10). O ponto limpo possui divisões destinados a cada material, sendo quatro divisórias para diferentes tipos de plásticos, uma divisória para vidro, outra para papel e outra para metal.

É nesse local que as pessoas podem levar seus resíduos de consumo para que seja realizada, inicialmente, uma triagem. Essas pessoas são recebidas por agentes de cooperativas que explicam ao cidadão informações relevantes quanto a geração de lixo, fornecem dicas de consumo, sobre quais os tipos de embalagens que acarretam em menor impacto ambiental, e os ajudam a realizar a triagem dos resíduos. De acordo com o entrevistado E17, é nesse momento que é efetivada a educação ambiental ao cidadão.

Na sequência, esses resíduos, que já passaram pela triagem e estão organizados, são depositados corretamente no local e, em seguida, buscados por cooperativas de catadores que são consideradas pelo negócio M3 como parceiros prestadores de serviços, os quais são remunerados pela empresa. Tais cooperativas recebem capacitações e treinamentos para repassarem as informações aos usuários. É nessa etapa que os entrevistados relatam o impacto social para as cooperativas, uma vez elas possuem um nível de informalidade, e o negócio M3 trabalha na valorização e na formalidade dessas cooperativas, a fim de que tenham um trabalho mais digno e com reconhecimento.

Vale ressaltar que há materiais não retirados do ponto limpo. Esses resíduos são transformados em outros produtos ou em *pallets* pelo próprio negócio M3 com a intenção dele não chegar a ser levado para o aterro sanitário. Assim, a empresa, tenta fechar o ciclo do produto, evitando seu descarte.

A partir dessa metodologia, o negócio de impacto social M3 é remunerado, pois em todo esse processo eles possuem dados de quanto e que tipo de material foi reciclado. Possuem também um *software*, desenvolvido pela própria empresa para rastrear tais dados e identificar

o índice de “reciclabilidade”. Desse modo, empresas contratam o serviço do negócio M3, que implanta um ponto limpo próximo ao estabelecimento da contratante e gerencia todas essas informações. Isso ocorre porque há exigências legais que impõem que determinadas empresas, principalmente aquelas que produzem resíduos em volume demasiado, devem reportar essas informações e, assim, o negócio M3 fornece esses dados.

Além disso, a receita também provém de consultorias, palestras e *workshops* para as empresas interessadas. Desse modo, são realizadas assessorias às organizações sobre economia circular aplicada, ou sobre conscientização ambiental, embalagens, como trabalhar o *design* do material para que não vire lixo, ou seja, assuntos relacionados a questões socioambientais.

Contudo, para chegar nesse modelo de negócio, com esse formato de entrega de valor, o desenvolvimento dessa metodologia, aqui caracterizado como uma inovação social, passou por um processo de desenvolvimento ao longo do tempo, caracterizado nessa dissertação com base em Bhatt e Altinay (2013), para fins de análise, em três etapas: a fase inicial, a fase de desenvolvimento e a fase de dimensionamento. As evidências com os trechos das entrevistas e documentos foram condensadas no Apêndice M.

Fase Inicial

A **fase inicial** compreendeu o surgimento da ideia pela qual os sócios buscaram criar algo que abrangesse um triplo resultado, envolvendo as dimensões ambiental, social e econômica. Para tanto, tiveram a ideia de criar uma metodologia diferente do que já existia no mercado para resolver o problema de geração de resíduos, envolvendo, adicionalmente, a criação de valor social às cooperativas e à sociedade. Toda essa metodologia foi desenvolvida no Chile em 2009 e somente em 2014 foi levada para o Brasil.

No entanto, não foi possível implantar a metodologia no Brasil nos mesmos moldes do Chile, uma vez que são contextos, legislações e culturas distintas. Desse modo, tiveram que reestruturar todo o modelo de negócio e adaptá-lo ao Brasil. Isso provavelmente só foi possível pela sociedade com um fundo de investimento de impacto brasileiro e pelo capital financeiro dos sócios fundadores. Assim, a presente dissertação tem como foco o desenvolvimento da metodologia no Brasil.

Fase de desenvolvimento

Assim, na **fase de desenvolvimento** foram necessárias pesquisas e testes para iniciar a construção da inovação social no ambiente brasileiro, envolvendo o entendimento aprofundado sobre como as cooperativas locais atuavam, quais eram as legislações pertinentes ao segmento, bem como os impostos que deveriam ser pagos. Além disso, foram feitos contatos com os principais atores locais a fim de compreender como funcionava o ecossistema e isso envolveu discussões com prefeituras, com o Ministério do Meio Ambiente, com bancos e agências de desenvolvimento, com escolas e universidades, com movimento nacional dos catadores de lixo, com fundações e associações, além de companhias privadas e ONGs.

A partir disso, as cooperativas foram selecionadas, capacitadas e treinadas para serem prestadoras de serviços do negócio de impacto social M3, sendo responsáveis pelo ponto limpo, por prestar esclarecimentos e educar ambientalmente cidadãos e pela logística dos resíduos. Todas essas questões foram necessárias para entender o mercado e iniciar o dimensionamento da proposta.

A metodologia foi introduzida no mercado brasileiro e logo de início o modelo de negócio passou por mudanças, uma vez que havia complexidades em trabalhar com as cooperativas, especialmente, devido à sua informalidade no contexto brasileiro. Desse modo, questões tiveram que ser pensadas no decorrer do processo para que ações trabalhistas não fossem geradas. Os gestores do negócio pensaram em meios sobre como poderia apoiar a valorização e a formalização das cooperativas.

Os primeiros clientes do negócio M3 foram uma multinacional anglo-holandesa e um grande grupo brasileiro de varejo, os quais contrataram o serviço para fazer uso da inovação social criada pela empresa. Assim, o primeiro “ponto limpo” implantado no Brasil foi em 2015, quase um ano depois da instalação da empresa, o que foram realizados testes e experimentações. Após essa instalação, questões importantes que poderiam ser relevantes para os gestores do negócio mudaram, nos quais foram melhorando o modelo adotado no Brasil. Os excertos das entrevistas desvelam que embora existisse concorrentes, a proposta de valor social e ambiental, as tecnologias, os *softwares*, o modo como a metodologia foi construída e as melhorias que estavam sendo realizadas possivelmente poderiam gerar um impacto social maior à sociedade.

Fase de dimensionamento

Quanto à **fase de dimensionamento**, em dois anos e meio, embora tenham expandindo a metodologia para 14 estados e 163 operações, atualmente, reduziram a expansão para somente nove Estados, devido ao fechamento de um dos projetos que fazia a gestão de informação de um dos “pontos limpos”. A partir disso, a operação foi reduzida, obtendo um impacto na composição da equipe, nas estratégias e nos orçamentos da empresa.

De acordo com o entrevistado E17, para continuar com a expansão, o negócio de impacto social M3 está em busca de novos parceiros estratégicos, inclusive já estão conversando com alguns atores sul-americanos e outros globais, a fim de agregar valor social e ambiental e, com isso, expandir a inovação social para outros países.

Quanto à mensuração do impacto da inovação social, embora tenha se identificado que essa mensuração é realizada, os dados utilizados são, em sua maior parte, quantitativos, ou seja, tem-se informações sobre, por exemplo, quantos materiais e que tipo de materiais foram reciclados, bem como quantos clientes foram ao ponto limpo.

No entanto, uma mensuração do impacto social e ambiental a partir desses dados quantitativos foi realizada e obteve-se como resultado que a metodologia criada possivelmente está realizando uma: “conscientização pública sobre sustentabilidade e consumo responsável, redução da produção de lixo através da diminuição de materiais direcionados aos lixões e aterros, o desenvolvimento de mercado de créditos de logística reversa e redução da pobreza e informalidade dos catadores de lixo” (D11).

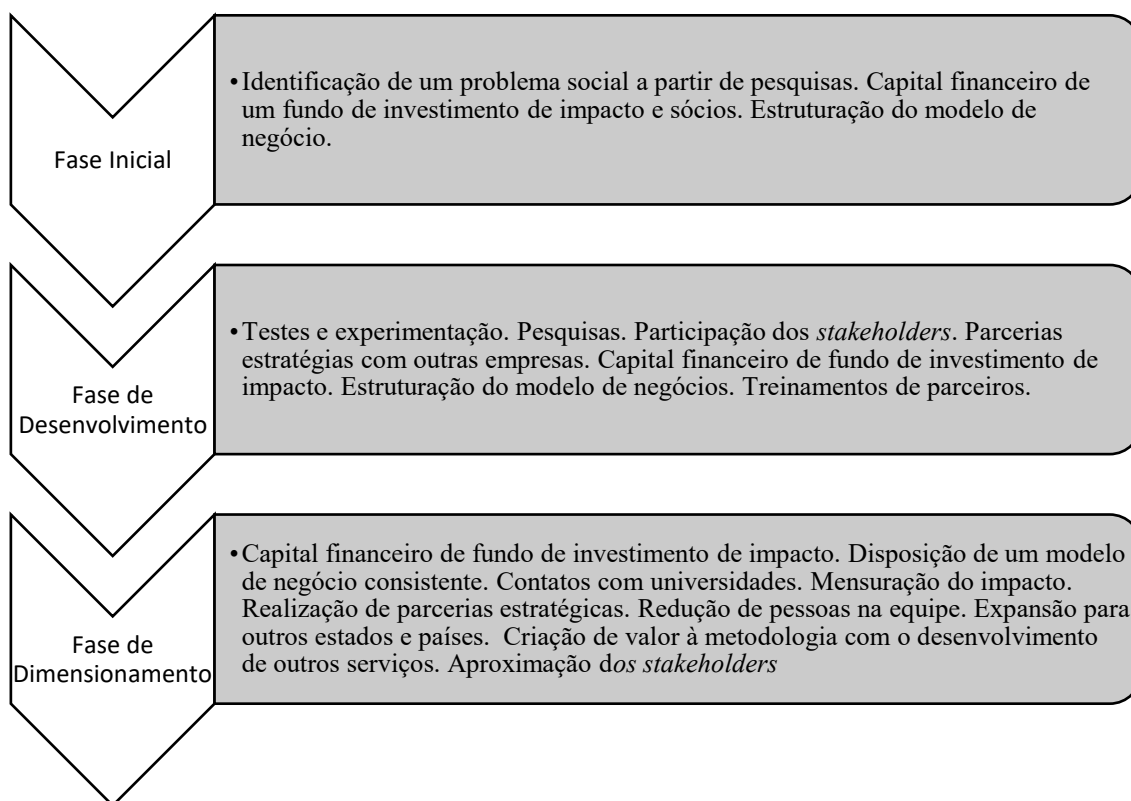
Entretanto, essa mensuração só conteve dados quantitativos. Para o futuro, os gestores do caso M3 pretendem fazer essa mensuração de um modo completo, utilizando informações quantitativas e qualitativas. Para realizar a mensuração mais completa, o negócio de impacto social está em contato com universidades brasileiras, como a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e Universidade de São Paulo (USP), para realizarem pesquisas sobre o impacto social que está sendo gerado aos usuários e às cooperativas.

Os excertos das entrevistas demonstram o interesse do negócio de impacto social M3 em mensurar o impacto que está sendo gerado a partir da inovação social proposta. Para isso, foram em busca de parcerias com universidades que pudessem ajudá-los a realizar esses estudos no intuito de visualizar o quanto a proposta foi expandida e o quanto e como as pessoas e cooperativas foram impactadas.

A partir do delineamento das fases do processo, percebe-se que os gestores do caso M3 necessitaram, ao longo do tempo, reestruturar a empresa, passando por reavaliações do modelo

de negócio e na metodologia criada a fim de possibilitar sua continuidade. Desse modo, foi elaborada uma ilustração, a Figura 13, com base no processo de Bhat e Altinay (2013) que configura a síntese do processo de inovação social do negócio M3:

FIGURA 13: SÍNTESE DA COMPOSIÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS M3



FONTE: Autora (2017)

Portanto, após análise da Figura 13, observa-se que a inovação social passou por momentos de avaliação e de mudanças relevantes até chegar ao que é atualmente, passando por redução de pessoas na equipe, momentos em que precisou findar projetos para os gestores repensarem e verem o melhor modo de dimensionar e gerenciar essa inovação social.

5.2.3.2 Participação da MOV nas fases do processo de IS do negócio M3

Sobre a participação da MOV nas fases do processo de IS no negócio M3 os entrevistados apresentaram de que forma iniciou essa relação e como o fundo participou, especificamente, em cada uma das fases. As evidências da participação da MOV nas fases do processo de inovação social encontram-se condensados no Apêndice M.

A relação da MOV com o negócio de impacto social M3 iniciou-se em 2012, quando a MOV estava em busca de uma organização que atuasse na solução de gestão de resíduos. Nessa busca, conheceu o negócio M3 no Chile, começaram a conversar em busca de um acordo. Esse processo de negociação durou cerca de dois anos. Somente em 2014, a MOV investiu e tornou-se sócia do negócio M3, trazendo a empresa para o Brasil, o que é a matriz atualmente.

Ambos, fundo e negócio de impacto, atualmente são empresas B, mas quando se conheceram, somente o negócio M3 tinha a certificação. Contudo, isso possivelmente não atrapalhou a relação, uma vez que possuíam o mesmo propósito de gerar impacto social e ambiental.

Desde o início tiveram uma relação próxima, por meio de contatos semanais, reuniões mensais e diretórios bimestrais. Nesses contatos, a MOV participava e continua participando das decisões estratégicas, incluindo a definição da marca, do propósito da organização e dos orçamentos anuais. Adicionalmente, foi constatado uma certa cobrança do negócio M3 em reunir todas as empresas investidas pela MOV com a intenção de que haja um compartilhamento de informações e de experiências.

O único relacionamento com investidor que o negócio M3 teve foi com a MOV. A gestora de fundos participou no sentido de direcionar e colocar limites, não com imposições, mas com orientações e sugestões. A MOV participa nas tomadas de decisões, nos principais direcionamentos, em questões estratégicas inclusive; em questões do dia-a-dia, contudo, não é frequente. A partir de relatos com gestores do negócio M3, a proximidade do negócio com a MOV foi algo surpreendente, e cada vez mais essa aproximação é buscada pelo negócio de impacto social M3.

No que se refere à participação da MOV nas fases do processo de inovação social do negócio M3, percebe-se que na **fase inicial** da inovação social, a participação da gestora iniciou-se quando trouxeram a metodologia para o Brasil, inclusive eles ajudaram a trazer. Cabe ressaltar que não foi possível utilizar a mesma metodologia desenvolvida no Chile, tiveram que adaptá-la a realidade brasileira, por isso, nesta pesquisa é considerada a participação da MOV na fase inicial. Devido a isso, verificou-se que passaram por algumas dificuldades, como questões jurídicas, precisavam de contatos comerciais, aspectos relacionados a cooperativas e a participação da MOV foi decisiva, pois além de validar a nova metodologia desenvolvida, ajudou em todas essas questões, especialmente quanto aos contatos comerciais.

Quanto à **fase de desenvolvimento**, os excertos das entrevistas demonstram a dificuldade do desenvolvimento da inovação social no Brasil, uma vez que tiveram que fazer

modificações, entrar em contato com *stakeholders* fizeram testes, experimentação e pesquisas. E a MOV contribuiu com aproximações dos *stakeholders*, bem como com questões legais, jurídicas e contábeis.

Quanto à participação na **fase de dimensionamento**, identificou-se que a MOV ajudou, principalmente em questões comerciais, na prospecção de clientes, no intuito de aumentar a comercialização da metodologia. Tal participação da MOV ainda hoje persiste. Isso pode ser constatado no excerto a seguir: “Teve muito auxílio dele foi na questão comercial, de trazer clientes, de tentar alavancar a venda do serviço depois que o serviço já estava redondo e até hoje tem muito esforço deles no sentido comercial” (E17).

Para continuar a expansão, o negócio M3 almeja que a MOV traga mais conhecimento, estudos e pesquisas relacionadas a inovação social que eles trabalham, mais apoio na gestão, no dia-a-dia, no capital humano, em cursos, aptidões dos colaboradores e em conexões comerciais. E nos excertos das entrevistas há indícios de que a MOV já trabalha fortemente nas conexões comerciais.

Ainda em relação à escalabilidade da inovação social, o negócio M3 pretende, junto a MOV, elaborar acordos de cooperação com universidades para realizar pesquisas e estudos acerca do impacto social que envolvam a educação ambiental e as cooperativas, focos da atuação do negócio M3. Identificou-se que tal relevância dada ao impacto social e ambiental e a sua mensuração é uma das exigências da MOV, tanto que recentemente o fundo publicou um relatório de impacto de cada uma das empresas investidas.

Segundo a MOV, a metodologia do negócio M3 está mantendo um crescimento sólido já impactando 46 cooperativas de reciclagens engajadas, aproximadamente, 1,5 mil catadores envolvidos e 651 mil visitas a estações de ponto limpo. A fim de expandir, eles estão buscando novas oportunidades de investimento e a MOV está contribuindo com essa nova capitalização, além disso, o fundo está realizando a gestão do *business planning*.

A partir das questões supracitadas, elaborou-se um quadro-síntese, o Quadro 14, identificando como a MOV participou nas fases do processo de desenvolvimento da metodologia de serviços de regularização fundiária do negócio M3.

QUADRO 14: QUADRO-SÍNTESE DA PARTICIPAÇÃO DA MOV NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS M3

Processo de inovação social		
Inicial	Desenvolvimento	Dimensionamento
Participação no conselho administrativo Capital financeiro Monitoramento de informações Apoio às decisões estratégicas Rede de contatos Estruturação do modelo de negócio Desenvolvimento do negócio	Participação no conselho administrativo Capital financeiro Monitoramento de informações Decisões estratégicas Rede de contatos Aproximação de <i>stakeholders</i> Assessoria de aspectos legais	Participação no conselho administrativo Capital financeiro Monitoramento de informações Apoio às decisões estratégicas Mensuração do impacto social Disposição de um modelo de negócio consistente Parcerias estratégicas Melhoria da inovação social existente Rede de contatos Busca por novos investidores Maior contato com os beneficiários da inovação social Aproximação de <i>stakeholders</i>

FONTE: Autora (2017)

Após análise do Quadro 14, observou-se uma atuação direta da MOV nas três fases de desenvolvimento da inovação social do NIS M3. Assim, diretamente, a MOV participou do conselho administrativo, investiu capital financeiro, monitorou as informações, auxiliou nas decisões estratégicas, contribuiu com rede de contatos, estruturação do modelo de negócio, ajudou a desenvolver o negócio, a ter uma maior aproximação dos *stakeholders*, assessorou em aspectos legais e jurídicos, contribuiu com a mensuração do impacto, com a disposição de um modelo de negócio consistente, realizou parcerias, ajudou na melhoria da inovação social e na busca por novos investidores.

5.2.4 Análise comparativa das empresas aportadas do Caso 2 – MOV

5.2.4.1 Os elementos que compõem as fases do processo de IS dos negócios M1, M2 e M3

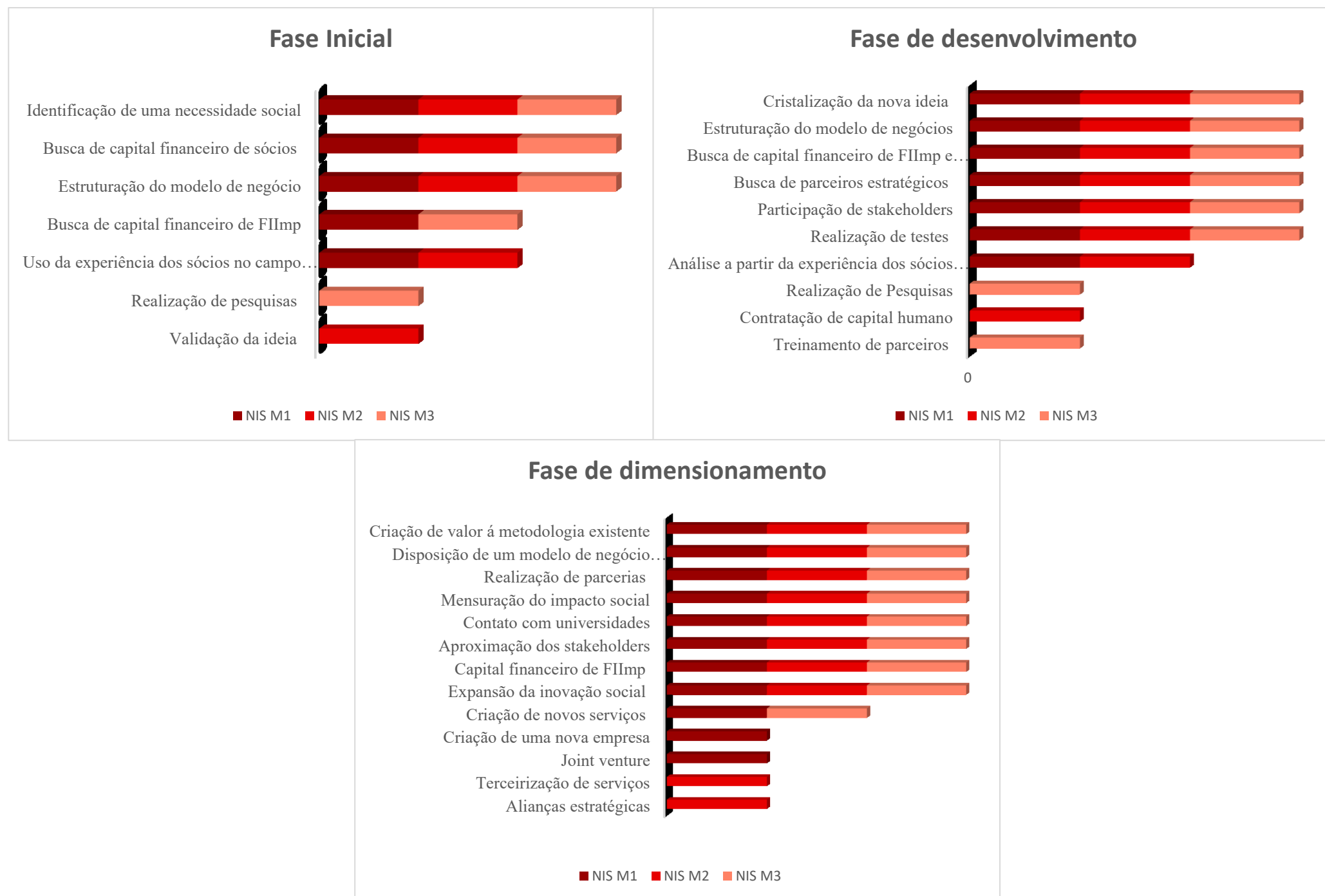
Para os negócios de impacto social M1, M2 e M3 alcançarem o formato da metodologia que possuem atualmente, aqui caracterizado como inovações sociais, com a entrega de valor especificada, passaram por um processo de desenvolvimento ao longo do tempo, caracterizado

nessa dissertação, para fins de análise, em três etapas: a fase inicial, a fase de desenvolvimento e a fase de dimensionamento.

Verificou-se que os negócios M1, M2 e M3 não possuem um produto ou um serviço específico, eles desenvolveram metodologias que constituem um conjunto de serviços que atendem necessidades sociais e/ou ambientais de forma inovadora.

Assim, cabe ressaltar que as metodologias desenvolvidas são: o NIS M1 desenvolveu uma metodologia com serviços sociais e ambientais para evitar, ou ao menos diminuir, o desmatamento de florestas e desenvolver as comunidades próximas a elas; o NIS M2 desenvolveu uma metodologia com serviços para regularização fundiária em áreas urbanas; e o NIS M3 desenvolveu uma metodologia para a correta gestão de resíduos, educação ambiental, além de auxiliar no aperfeiçoamento e na profissionalização das cooperativas de catadores de materiais recicláveis.

Desse modo, desenvolveu-se a Figura 14 que apresenta uma esquematização gráfica da análise comparativa do caso 2 das atividades que compõe cada fase. Portanto, nessa subseção serão discutidos tais aspectos, a fim de analisar, de forma comparativa, semelhanças e divergências da composição do processo de inovação social nos três negócios de impacto social investidos pela MOV.



Quanto aos elementos que compõe as fases do processo dessas metodologias, foram identificados elementos similares e distintos. Na **fase inicial**, por exemplo, encontrou-se que as inovações sociais de M1 e M2 identificaram o problema social a partir da experiência dos sócios com o segmento o qual já atuavam. Enquanto que M3 identificou o problema social a partir de pesquisas. Verificou-se ainda que todas as três inovações sociais precisaram de investidores na fase inicial, M1 e M3 de fundos de investimentos bem como de capital financeiro dos sócios, enquanto que M2 somente capital próprio dos sócios. Além disso, a ideia de M2 foi validada por alguns de seus *stakeholders* (prefeitura, advogados e cartórios). Por fim, nessa fase, todos os três estruturaram seus modelos de negócios.

Na **fase de desenvolvimento**, observou-se que as inovações sociais de M1, M2 e M3 tiveram participações de *stakeholders* e de parceiros estratégicos para o desenvolvimento das metodologias, além do que, passaram por um momento de reestruturação dos modelos de negócios. Em relação à captação de investimentos, M1, M2 e M3 buscaram aportes financeiros externos. Foi observado que M1 e M2 precisou do conhecimento e experiência técnica dos sócios para construção da tecnologia. Ademais, foi identificado que M1, M2 e M3 precisou realizar testes e experimentações. Enquanto que M3 empreendeu pesquisas e treinamentos com um de seus parceiros, para assim, introduzir a metodologia no mercado. Após o lançamento da metodologia, passaram por momentos de dificuldades operacionais e tiveram que rever e remodelar toda a metodologia buscando readequá-la aos moldes do Brasil.

Por fim, M2 passou por uma crise financeira que quase levaram os gestores ao encerramento das atividades, contudo reestruturaram o negócio, passando a contar com um diretor executivo no intento de gerenciar o negócio e reestruturar a metodologia para se tornar economicamente viável.

Observou-se ainda que as inovações sociais no decorrer do processo passaram por modificações e reavaliações. Isso pode ser verificado na fase antecedente a de dimensionamento, uma vez que essas inovações passaram por reestruturações, que levaram os gestores a repensarem as atividades referentes ao negócio, aos beneficiários da inovação social e a entrega de valor à sociedade e aos atores envolvidos. O negócio M1, passou por momentos de crises financeiras que demandou a redução do número de membros da equipe e o reposicionamento do modelo de negócio a fim de melhorar a monetização da metodologia. Atualmente estão conseguindo ter um faturamento suficiente para pelo menos saldar as despesas correntes da organização.

Na **fase de dimensionamento**, constatou-se mais pontos em comuns que divergentes nas inovações sociais analisadas. Por exemplo, M1, M2 e M3 mantiveram uma maior

aproximação com os seus *stakeholders*, demandaram mais recursos financeiros do fundo de investimento de impacto e de outros investidores, buscaram mensurar o impacto social e/ou ambiental pela técnica da “teoria da mudança”, alcançaram um modelo de negócio consistente, fizeram contatos com universidades (USP e FGV), mantiveram e realizaram mais parcerias estratégicas, expandiram a metodologia para novos estados, e no caso M1 houve um aumento no número de projetos desenvolvidos.

Além disso, agregaram valor à sua metodologia com outros serviços: M1 criou novos produtos, formou uma *joint venture* e criou uma nova empresa, M2 contratou uma empresa responsável pela gestão de contratos em virtude do aumento da demanda e M3 criou novos serviços para compor a metodologia.

Quanto à expansão da inovação social, foi observado que o negócio M1, M2 e M3, atualmente estão em processo de expansão, com uma situação financeira saudável. M1 será o primeiro ano que atingirá uma receita positiva, refletindo no impacto social e ambiental. Para essa expansão continuar também estão trabalhando no fomento ao ecossistema, especialmente com agentes reguladores e concorrentes. No caso M2 estão realizando alianças estratégicas com organizações não governamentais (ONGs) para contribuir com os integrantes das comunidades. M3, atualmente, os gestores de M3 alegam estar adaptados, tanto que já aspiram expandir o negócio para outros países. Desse modo, demonstram que antecedente à fase de dimensionamento, esses negócios passam por uma fase de estruturação, para assim difundirem e escalarem suas propostas.

5.2.4.2 Participação da MOV nas fases do processo de IS dos negócios M1, M2 e M3

A MOV, como um fundo de investimento de impacto, embora tenha participado de diferentes formas no processo de desenvolvimento das inovações sociais de M1, M2 e M3, teve uma participação maior na fase de dimensionamento. Isso pode ser evidenciado pelo fato da MOV ter investido em M1 e M3 desde a fase inicial e em M2 na fase de desenvolvimento.

Em todas as três investidas, antes de aportar o capital financeiro, a MOV avaliou, passou por um processo de investigação profunda a fim de compreender o negócio em questão e visualizar se a metodologia criada teria viabilidade econômica e potencial de ampliação do seu impacto social e/ou ambiental. Então, todo esse relacionamento foi iniciado em fase anterior à capitalização propriamente dita.

Verificou-se que a MOV preferiu investir quando a ideia e o produto, serviço ou metodologia já estivesse delineada, uma vez que, dessa forma, tem-se conhecimento sobre o

real impacto que tal inovação social poderia proporcionar. Contudo, isso não se aplica ao caso M1 e M3, vez que os investimentos foram realizados já na fase inicial da inovação social.

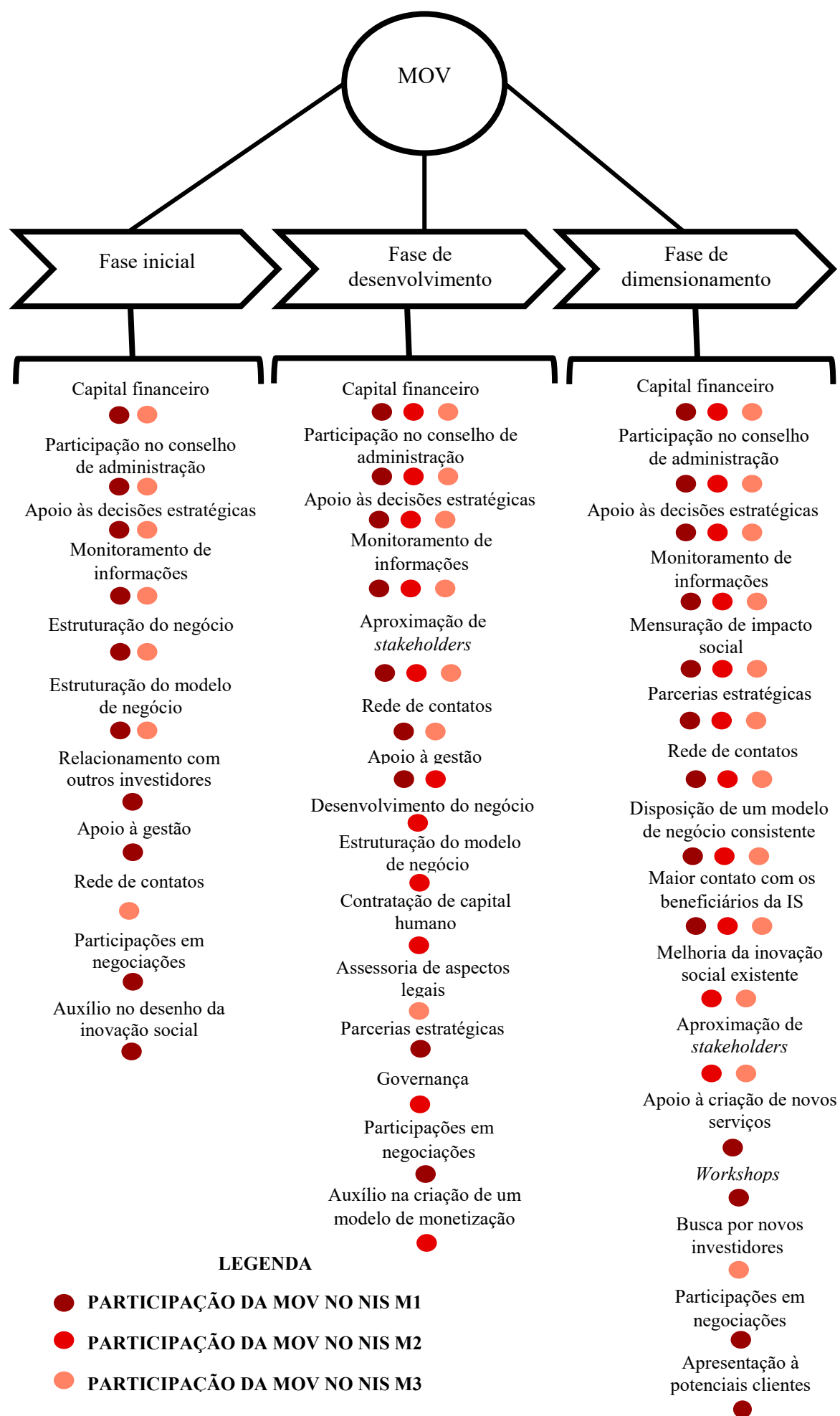
Identificou-se que em todas as investidas a MOV possui um padrão de operação que incluem: participação no conselho de administração, aporte do capital financeiro em praticamente todas as fases, participação em decisões estratégicas, reavaliação e auxílio para a empresa conseguir obter um modelo de negócio consistente e monitoramento de informações. Esses aspectos foram encontrados de participações nas três investidas, e que, possivelmente, interferem positivamente em todas as fases de desenvolvimento das metodologias dos negócios M1, M2 e M3.

Contudo, há aspectos distintos, que varia da necessidade de cada caso. Por exemplo, ao investirem na **fase inicial** da metodologia do negócio M1 e M3 participaram na estruturação do negócio e avaliação do modelo de negócio. Em M1, especificamente, a MOV colaborou com o auxílio no desenho da metodologia a partir de sugestões, com direcionamentos e ideias, participou em negociações, na gestão e relacionamento com outros investidores. Já em M3, contribuiu com rede de contatos.

Já na **fase de desenvolvimento**, houve a participação em M1, M2 e M3, no qual a MOV contribuiu com a aproximação dos *stakeholders* do segmento de cada um dos negócios e, nos casos específicos foi identificado que em M1 e M3 colaborou com rede de contatos. Somente em M1, a MOV ajudou na indicação de parcerias estratégicas e de negociações. Em M2 auxiliou no redesenho da metodologia, na gestão, estruturação do negócio e modelo de negócio e contratação de capital humano (diretor executivo) para organização. Enquanto que M3, colaborou com aspectos legais e jurídicos.

Quanto à **fase de dimensionamento**, a MOV também participou nas três investidas, contribuindo de diferentes formas, nas três metodologias, ele contribuiu com rede de contatos, ajudou na aproximação dos *stakeholders*, buscou parceiros estratégicos e contribuiu com a mensuração do impacto social e/ou ambiental. Nos casos específicos, em M1 e M3 contribuiu com apresentação à potenciais clientes e agregação de valor social e ambiental com a criação de novos serviços integrados a metodologia. Em M1 realizou *workshops* e ofereceu suporte na criação de uma nova empresa. Em M2 ajudou na busca de novos investidores. Desse modo, elaborou-se a Figura 15 que representa a configuração da participação da MOV no processo de desenvolvimento da inovação social de suas investidas.

FIGURA 15: ANÁLISE COMPARATIVA DA PARTICIPAÇÃO DA MOV NAS FASES DO PROCESSO DA IS DO CASO 2



Nesse sentido, após análise da Figura 15, nota-se que o modo como a MOV participa depende das necessidades de cada uma das empresas, mas há um padrão estendido para as três investidas.

5.3 CASO 3 – GAG INVESTIMENTOS

A partir da descrição da GAG no mapeamento dos fundos de investimento de impacto, três dos negócios investidos foram analisados nesta pesquisa. Eles foram chamados de negócios de impacto social G1 (NIS G1), negócios de impacto social G2 (NIS G2) e negócios de impacto social G3 (NIS G3).

5.3.1 Negócio de Impacto Social G1

O negócio de impacto social G1 possui uma equipe composta por 16 funcionários. A empresa atua no segmento de educação corporativa para a base da pirâmide por meio do desenvolvimento de metodologias de ensino, baseadas em videoaulas, aplicativos e jogos, sobre qualquer conteúdo de treinamento no intento de contribuir com a aprendizagem rápida e com a maior absorção do assunto, especialmente para pessoas com baixa escolaridade.

A comercialização dos produtos é elaborada para empresas que desejam treinar colaboradores que atuam em funções operacionais e que, geralmente, possuem baixa escolaridade e dificuldade de absorção de conhecimento. O treinamento é feito de forma *online*, no qual há provas e testes sobre o que foi aprendido. A missão da empresa é “contribuir para o desenvolvimento social capacitando a base da pirâmide” (D16). Foi com essa proposta que a organização recebeu prêmios como Mulher de Negócios, Desafio Intel, Harvard, Anjos do Brasil, Desafio Brasil, *Tree Labs*, entre outras. Além disso, possui a certificação de empresa B, ou seja, foi reconhecida por ser uma organização que dispõe de um modelo de negócio que visa também o desenvolvimento social e ambiental.

Os entrevistados do negócio G1 (E24 e E25) relatam que a partir dessa proposta a empresa desencadeou um compromisso com a missão social, com o impacto social monitorado, com a lógica econômica de redistribuição de lucros aos sócios e com uma governança efetiva. Com base nessa lógica, caracterizou-se tal empresa como um negócio de impacto social.

A motivação do negócio é resultado da história da sócia fundadora que, ao desejar voltar aos estudos, tentou ingressar na universidade e percebeu que tinha dificuldades de aprendizagem. Ao procurar ajuda, foi diagnosticada com transtorno de déficit de atenção e

hiperatividade (TDAH). A fim de lidar com essa dificuldade, começou a transformar as apostilas e textos que precisava estudar em apostilas criativas e dinâmicas, no intento de ajudá-la a assimilar e absorver o conteúdo.

A compreensão de que essa ideia poderia ajudar outras pessoas que passam pelo mesmo problema, fez com que a sócia-fundadora criasse uma metodologia que poderia facilitar o processo de aprendizagem. Desse modo, a partir da criação dessa metodologia de ensino, identificou-se que o negócio G1 atenderia a uma demanda social, no segmento de educação, de forma inovadora, podendo, assim, ser caracterizada como uma inovação social (MULGAN, 2006).

5.3.1.1 Os elementos que compõem as fases do processo de IS do negócio G1

A metodologia de ensino desenvolvida pelo negócio de impacto social G1 é focada na base da pirâmide, cuja formulação utiliza técnicas de andragogia, heutagogia, *storytelling*, neurolinguística, design instrucional e mapas mentais a fim de facilitar o processo de aprendizagem. A partir de tal metodologia, busca-se estimular o lado direito do cérebro, responsável pela criatividade e desenvolvimento de novas habilidades.

A formulação da metodologia nesse molde compreendeu a criação de uma plataforma *online*, na qual são disponibilizados os treinamentos, principalmente, para pessoas com baixa escolaridade e que possuem dificuldade de aprendizagem. Conforme um dos documentos (D13), identificou-se que a maior parte dos treinamentos e cursos disponíveis ao público são para pessoas que desenvolvem mais habilidades técnicas que linguísticas, quantitativas e analíticas.

A metodologia de ensino funciona por meio de cursos e treinamentos destinada para grandes empresas que desejem treinar os seus funcionários que estão em cargos operacionais. Essas empresas contratam o negócio G1, e passam os assuntos e conteúdos que devem conter no curso ou treinamento. A partir da metodologia utilizada pelo negócio G1, são elaborados vídeos com aulas dinâmicas e com técnicas de interatividade personalizadas para cada empresa com base no público-alvo. Os treinamentos e cursos são aplicados *online* e basta que os funcionários das empresas-clientes acessem a plataforma do NIS G1 para que tenham o acesso.

Adicionalmente, o negócio G1 também trabalha com os seguintes cursos já desenvolvidos antecipadamente: recepcionista, atendimento ao cliente, treinamento em vendas, assistente administrativo financeiro, boas práticas de fabricação para indústria de alimentos, segurança em instalações e serviços com eletricidade, programa de prevenção de riscos

ambientais, inclusão social no mercado de trabalho, entre outros. Todos esses cursos são desenvolvidos e disponibilizados, especialmente, para aqueles que possui dificuldades de leitura e/ou interpretação de texto. Assim, a partir da venda desses cursos e treinamentos, para empresas e pessoas físicas, eles conseguem gerar receita para a organização.

Contudo, para chegar nesse modelo de negócio, com esse formato de entrega de valor, o desenvolvimento dessa metodologia de ensino, aqui caracterizado como uma inovação social, passou por um processo de desenvolvimento ao longo do tempo, caracterizado nessa dissertação, para fins de análise com base em Bhatt e Altiney (2013), em três etapas: a fase inicial, a fase de desenvolvimento e a fase de dimensionamento. As evidências das fases do processo de inovação social do NIS G1 foram condensadas no Apêndice N.

Fase Inicial

A **fase inicial** do desenvolvimento da metodologia de ensino compreendeu a identificação da ideia que surgiu junto a história de vida da sócia fundadora. Conforme o entrevistado E25, quando a fundadora terminou o ensino médio, passou 16 anos afastada dos estudos. Após a separação do marido, ela se mudou para outra cidade e decidiu voltar aos estudos. A partir disso, voltou a estudar utilizando apostilas no intento de realizar o vestibular e ingressar em algum curso de graduação.

Nesses estudos, percebeu que estava com muitas dificuldades para absorver o conteúdo, barreira mais tarde diagnóstica com o transtorno de déficit de atenção e hiperatividade (TDAH), o que a fez mudar de estratégia de aprendizagem, realizando recortes, anotações, mapa mental e outras técnicas que deixassem o aprendizado mais dinâmico. A partir desse processo, conseguiu ingressar em dois cursos de graduação, cursou especializações e, depois, um mestrado, estudando com bases nessas técnicas.

Posteriormente, trabalhou com elaboração de material didático, todos os seus materiais foram desenvolvidos com base no método que tinha criado. De acordo com o relato do entrevistado E25, esses materiais eram elogiados e de fácil compreensão por todos. E assim, começaram a elaborar vídeos e um deles foi premiado e apresentado no Japão. A sócia-fundadora percebeu que tinha um modelo diferente de ensinar e notou uma oportunidade de ajudar as pessoas que, assim como ela, tinham dificuldades de aprendizagem.

A partir disso, em 2011 a fundadora começou a fazer pesquisas de mercado, no intento de entender como ela poderia empreender com base nessa habilidade de elaborar vídeos e apostilas de fácil compreensão. Ao fazer essa pesquisa, conheceu uma empresa que fazia

videoaula para ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio), o que a decidiu elaborar videoaulas voltadas à preparação do ENEM, mas com uma proposta diferente da encontrada no mercado. Essas videoaulas seriam desenvolvidas por meio da metodologia de ensino criada pela sócia fundadora e seriam voltadas, especialmente, para pessoas de comunidades carentes.

Verifica-se que a fase inicial do negócio foi composta pela identificação de um problema vivido pela empreendedora e também por outras pessoas que apresentavam a mesma dificuldade de aprendizagem. A partir de várias pesquisas desenvolvidas para aperfeiçoar a ideia, de pesquisas de mercado (*benchmarking*) dentro do Brasil, encontrou uma empresa com uma proposta interessante para tornar realidade a sua ideia. Inspirada em modelos existentes, mas com uma proposta de valor distinta da encontrada no mercado, a fundadora elaborou o escopo da ideia, para então desenvolvê-la.

Fase de desenvolvimento

Na **fase de desenvolvimento**, a empreendedora conversou com o filho que trabalhava com tecnologia para ajudá-la a desenvolver a plataforma. Desse modo, identificou-se que a partir da experiência da empreendedora com videoaulas, a sua metodologia de ensino e o conhecimento do filho em tecnologia, eles desenvolveram a plataforma.

Ainda nessa fase, o entrevistado E25 destacou que a plataforma foi lançada com 300 videoaulas voltadas para o ENEM, com um valor acessível para pessoas que não tinham condições de pagar um cursinho. Contudo, a plataforma de videoaulas para o ENEM não conseguiu gerar receita, várias tentativas foram realizadas, como ir até comunidades carentes apresentar a plataforma, fazer divulgações, porém, não conseguiu vender o suficiente para cobrir as despesas do negócio G1. Um exemplo disso é que a primeira venda demorou quase dois meses para acontecer.

A partir dessas dificuldades, os gestores do negócio participaram do programa Endeavor dedicados a empreendedores de *startups* que estavam buscando soluções para o mercado da base da pirâmide. Durante esse programa, a fundadora do negócio G1 foi apresentada a um fundo de investimento de impacto e a outros *stakeholders* voltados para a base da pirâmide brasileira.

Nesse período, um dos documentos (D14) destacou que o negócio G1 foi chamado por uma aceleradora para passar cinco meses em São Francisco na Califórnia, focados em aprender sobre a cultura de inovação do Vale do Silício. Foi identificado, a partir de um dos documentos (D14), que esse foi um momento importante para redefinir o futuro da empresa. Esse

redirecionamento do empreendimento foi confirmado quando um empreendedor de uma construtora solicitou ao negócio G1 que elaborasse uma videoaula para seus funcionários, uma vez que relatou dificuldades para treiná-los. Os gestores do negócio G1 aceitaram a proposta e, assim, surgiu a ideia de trabalhar com treinamentos e cursos para funcionários de empresas, especialmente, aqueles com baixa escolaridade. Conforme o entrevistado E24, a maioria das empresas foca na capacitação das posições de liderança e, quando resolvem fazer cursos para a base da pirâmide, utilizam metodologias inadequadas a este público.

Segundo o entrevistado E24, parte dessas empresas que contratam os serviços do negócio G1 são de varejo, como lojas de roupas, lojas de calçados, acessórios, restaurantes e supermercados. Adicionalmente, o entrevistado sinalizou que saíram do foco do ENEM e foram trabalhar com cursos e treinamentos voltados, especialmente, para o mercado de trabalho e pessoas da base da pirâmide.

Fase de dimensionamento

Com base nisso, passaram para a **fase de dimensionamento**, em que estruturaram novamente o modelo de negócio, tornando-o mais consistente e foram em busca de clientes. A partir dos relatos de entrevistado E25, a metodologia de ensino para esse público-alvo obteve uma maior aceitação no mercado, inclusive grandes empresas a contrataram para elaborar videoaulas e cursos. O entrevistado E25 salientou que além de beneficiar a empresa, estão gerando valor a essas pessoas que possuem dificuldade de aprender, de desenvolver habilidades analíticas e que, geralmente, são de baixa escolaridade.

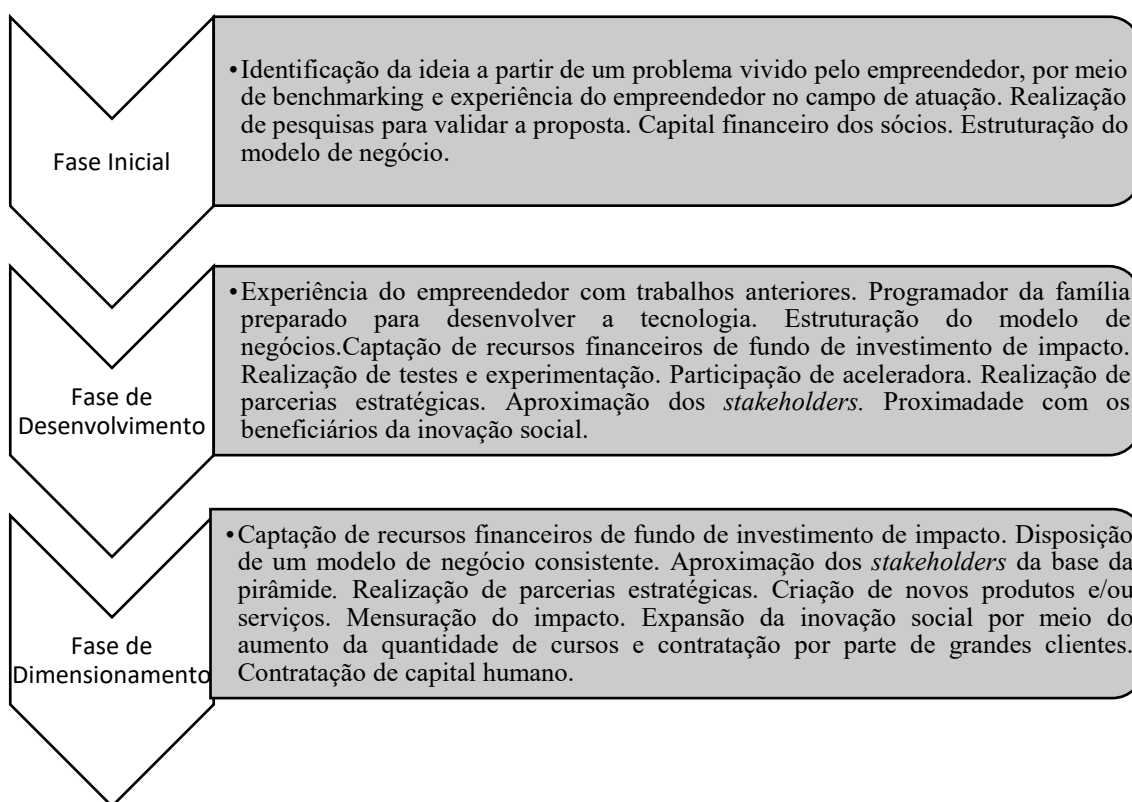
A fim de expandir a metodologia de ensino, o entrevistado E25 destacou que estão desenvolvendo uma plataforma para pequenas e médias empresas nos mesmos moldes do que foi desenvolvido para as grandes. Ademais, foi identificado que a partir de um dos documentos (D17) que o negócio G1, atualmente, tem um contrato com uma grande empresa de cosméticos que oferece capacitação para suas consultoras.

Quanto ao impacto da inovação social, identificou-se a partir de um dos documentos da empresa (D17), que a avaliação é elaborada por meio de dados quantitativos. A partir dessa medição foi possível notar que já foram impactadas cerca de 1.200.000 pessoas, mais de 80 cursos entregues e mais de mil vídeos finalizados. Observou-se que essa mensuração ainda é considerada uma das dificuldades do negócio, pois ainda são mensurados apenas os resultados diretos em termos quantitativos e não as consequências e resultados qualitativos da proposta.

Portanto, na fase de dimensionamento da plataforma de ensino do negócio G1, tal inovação social passou por mudanças, em que foi preciso reavaliar o modelo de negócio e o público-alvo. Nessa mesma fase, foi recebido capital financeiro de um fundo de investimento de impacto, parcerias foram realizadas, grandes clientes compraram a metodologia, o número de colaboradores aumentou, mensurações de impacto foram desenvolvidas, bem como foi constatado que a inovação social está sendo expandida por meio do aumento da quantidade de cursos voltadas às necessidades do público-alvo.

Desse modo, foi elaborada uma ilustração, a Figura 16, com base no processo de Bhat e Altinay (2013) que configura a síntese do processo de inovação social do negócio G1:

FIGURA 16: SÍNTESE DA COMPOSIÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS G1



FONTE: Autora (2017)

Portanto, pode-se observar na Figura 16 que a partir do delineamento das fases do processo, percebe-se que eles tiveram que reestruturar a metodologia, passando por reavaliações no modelo de negócio.

5.5.1.2 Participação da GAG nas fases do processo de IS do negócio G1

Sobre a participação da GAG nas fases do processo de IS no negócio G1, os entrevistados apresentaram de que forma o fundo se relacionou com o negócio G1 e como foi a participação em cada uma das fases. As evidências da participação da GAG nas fases do processo de inovação social que encontram-se no Apêndice N.

A GAG investiu no negócio de impacto social G1 em 2013. Esse processo de investimento iniciou-se quando o negócio G1 estava participando do programa da Endeavor e foi indicado para a GAG, que se interessou e foi em busca de conversar com os empreendedores. Após uma conversa que eles tiveram em São Paulo, a GAG fez a proposta de investimento, o qual aceitaram e passaram por um processo de contrato e documentação até o investimento ser concretizado.

Identificou-se que foi um processo rápido, uma vez que a proposta do negócio estava alinhada com o que a GAG estava buscando. O entrevistado E25 relata que o investimento foi importante porque eles estavam passando por um momento de crise e que nenhum outro investidor detinha interesse em aplicar capital financeiro no negócio de impacto social G1, em virtude de que eles tinham um produto de difícil comercialização. Desse modo, verificou-se que a GAG investiu antes de o negócio ter faturamento, posto que acreditaram na proposta e na entrega de valor social que o negócio poderia gerar.

Quanto à participação da GAG no NIG G1, os entrevistados E24 e E25 salientam que mesmo a sede das organizações sendo em estados diferentes, houve participação na gestão, principalmente quanto a questões financeiras e contábeis. Além disso, o fundo auxiliou o caso G1 com rede de contatos, apoio jurídico e em decisões estratégicas a partir da participação no conselho administrativo da empresa. Mensalmente, os gestores do fundo estão presentes no negócio G1 para participar de reuniões. Contudo, embora haja um envolvimento nas decisões estratégicas, há indícios de que o empreendedor tem liberdade para as tomadas de decisões.

Todas essas participações, diretamente contribuem com o desenvolvimento da plataforma de ensino a distância. Contudo, identificou-se que não houve participação na **fase inicial**, uma vez que quando a GAG investiu, a ideia já estava desenvolvida. Logo, tendo participação a partir da fase de desenvolvimento.

Quando a GAG investiu, já na **fase de desenvolvimento**, verificou-se, a partir do relato do entrevistado E24, que o negócio estava com dificuldades para gerar receita. Desse modo, constatou-se que a GAG, por meio de estudos e análises com o caso, identificou os principais obstáculos para depois tentar saná-los.

Contudo, mesmo com tentativas da GAG em estruturar a plataforma do ENEM, quando o negócio passou por uma aceleradora e recebeu o convite de um empreendedor para elaborar um treinamento para a sua empresa, o seu modelo de negócio foi modificado. A partir de então, o enfoque foi alterando especificamente para atender seu público-alvo, que antes eram jovens que estavam prestando vestibular e agora são profissionais, tais como pedreiros, faxineiras, consultoras, ou seja, profissionais que trabalham com funções mais operacionais e técnicas. Nessa fase, a GAG contribuiu também com a gestão do negócio no intento de estruturar a organização, bem como para estruturar o modelo de negócio.

Após essa mudança de foco, na **fase de dimensionamento**, a fim de expandir a inovação social, a GAG ajudou a estruturar os processos internos da empresa e a fazer as pesquisas de mercado. Foi com o dinheiro introduzido da GAG, que os gestores do negócio G1 montaram um escritório, conseguiram fazer os testes e desenvolver o outro produto específico para as capacitações profissionais.

Quanto à rede de contatos, identificou-se que foi um dos aspectos mais comentados pelos entrevistados E24 e E25. Para eles, a GAG apresentou contatos que foram relevantes para a escalabilidade da inovação social, inclusive, eles conseguiram alguns contatos envolvidos com a base da pirâmide em São Paulo devido ao apoio da GAG.

Os entrevistados (E24 e E25) também salientaram que a GAG foi relevante para a questão do impacto social, posto que eles não entendiam como poderiam impactar ou elevar tal impacto. Inclusive, foi a partir da GAG que o negócio G1 se inscreveu no sistema B e hoje possui a certificação, ou seja, possui um modelo de negócio atestado pela instituição como voltado para o desenvolvimento social e ambiental. Quanto à mensuração desse impacto, observou-se em um dos documentos (D17) a dificuldade que possuem em mensurar, porém a GAG parece ter apresentado a importância de tal aspecto. Desse modo, o negócio passou a reunir dados quantitativos para tal mensuração. No entanto, pretendem criar indicadores para melhorar avaliar o impacto do negócio.

A partir das questões supracitadas, elaborou-se um quadro-síntese, o Quadro 15, identificando como que a GAG participou nas fases do processo de desenvolvimento da metodologia de ensino do negócio G1.

QUADRO 15: QUADRO-SÍNTESE DA PARTICIPAÇÃO DA MOV NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS G1

Processo de inovação social		
Inicial	Desenvolvimento	Dimensionamento
Não houve participação	Participação no conselho administrativo Capital financeiro Apoio às decisões estratégicas Monitoramento de informações Desenvolvimento do negócio Estruturação do modelo de negócio Apoio à gestão Testes e experimentação	Participação no conselho administrativo Capital financeiro Apoio às decisões estratégicas Monitoramento de informações Mensuração do impacto social Disposição de um modelo de negócio consistente Rede de contatos Pesquisas Incentivos à obtenção da certificação do sistema B

FONTE: Autora (2017)

Logo, observou-se que há participações da GAG nas distintas fases (desenvolvimento e dimensionamento) com a aplicação do capital financeiro, atuação no conselho administrativo, em decisões estratégicas, monitoramento de informações. Na fase de desenvolvimento, a GAG também atuou na estruturação da empresa e do seu modelo de negócio, apoio à gestão, testes e experimentação do produto. Enquanto na fase de dimensionamento ainda contribuiu com mensuração do impacto social, disposição de um modelo de negócio consistente, redes de contato, pesquisas e incentivos à obtenção da certificação do Sistema B.

5.3.2 Negócio de Impacto Social G2

O negócio de impacto social G2 possui uma equipe composta por dez pessoas, cuja atuação está diretamente relacionada ao setor de recursos humanos. A empresa desenvolveu uma plataforma de empregos domésticos, a qual promove um encontro entre profissionais em busca de trabalhos e contratantes em busca de serviços desses profissionais. As categorias de profissionais dos quais trabalham são: babá, faxineira, copeira, governanta, motorista, recepcionista, zelador, *personal trainer*, monobrista, pedreiro, encanador pintor, arrumadeira, eletricista, cuidador de idosos, diarista, entre outros.

A sua missão é: “oferecer a tecnologia mais inteligente para contratação de profissionais domésticos, sendo um vetor de transformação social para a base da pirâmide nos países em

desenvolvimento” (D18). Desse modo, a tese de impacto do negócio G2 é auxiliar esses profissionais a encontrar serviços de um modo mais rápido, dando a oportunidade para que o profissional possa escolher trabalhar próximo a sua casa e encontrar serviços que estejam dentro do perfil procurado. Da mesma forma, o negócio G2 auxilia os contratantes que possuem dificuldade para encontrar esses profissionais. Então, o negócio G2 é uma plataforma com o objetivo de que com que ambas as partes se encontrem de forma rápida e que seja uma boa experiência. Tal aspecto pode ser confirmado no excerto a seguir:

Uma questão relacionada ao impacto social da empresa que é você diminuir esse tempo de percurso dela procurar um trabalho, porque a possibilidade de você dar uma vaga para ela mais perto da casa dela do que ela trabalhava até então, é muito interessante porque ela chega mais cedo em casa para cuidar do filho dela, ela não precisa demorar 4 horas para chegar no trabalho. Porque tem cidades que isso é muito gritante, não são todas as cidades, mas, por exemplo, São Paulo que é o nosso principal cliente que é o nosso principal movimento tem mulher que mora na zona leste e que vai trabalhar na zona sul. Ela acorda 4 horas da manhã para ir trabalhar e é uma coisa horrorosa e você possibilitar para ela, “olha tem uma vaga perto de onde você mora e você precisa pegar apenas um único ônibus, e as vezes, até ir a pé”, para ela é um negócio muito importante ela ganha muito em qualidade de vida, ganha muito em tempo de volta de cansaço físico e de uma série de coisas (E28).

Conforme o entrevistado E28, consiste em um processo de geolocalização e por meio do site, em que há a descrição de cada profissional e dos contratantes, ambas as partes podem encontrar pessoas que façam o perfil no qual estavam procurando. Além disso, o negócio de impacto social G2 disponibiliza dicas de como esses profissionais devem se comportar e se vestir em entrevistas.

Desse modo, a plataforma de empregos para a base da pirâmide, por atender uma necessidade social, de forma inovadora, é caracterizada nessa pesquisa como uma inovação social (MULGAN, 2006). Logo, na próxima subseção foi delineada o seu processo de desenvolvimento.

5.3.2.1 Os elementos que compõem as fases do processo de IS do negócio G2

A plataforma desenvolvida pelo negócio de impacto social G2 tem como objetivo possibilitar o encontro entre profissionais da base da pirâmide e contratantes interessados nos serviços desses profissionais. Há uma descrição de ambas as partes para que sejam realizados os encontros.

O contratante realiza o cadastro no site, solicita um prestador de serviço para sua casa ou condomínio, escolhe um plano (*basic* ou *premium*) e tem acesso ao contato dos profissionais

que, assim, pode entrar em contato com aqueles que lhe interessarem e agendar uma entrevista ou serviço. Quanto a quem está procurando uma vaga, os passos são os seguintes: entrar no site, anunciar seu serviço gratuitamente, encontrar clientes ou vagas disponíveis então, entrar em contato e marcar uma entrevista.

Desse modo, a receita da empresa é gerada pelos planos pagos contratantes. Há dois tipos de plano, o *basic* e o *premium*. No primeiro, o contratante pode publicar anúncios de vagas, ver quais profissionais estão interessados nas vagas, ter acesso ilimitado aos contatos dos profissionais e cancelamento grátis a qualquer momento. Enquanto que o plano *premium*, o contratante possui todas as vantagens do plano *basic* mais as checagens de referências do profissional.

Contudo, para chegar nesse modelo de negócio, com esse formato de entrega de valor, o desenvolvimento dessa plataforma, aqui caracterizado como uma inovação social, a proposta passou por um processo de desenvolvimento ao longo do tempo, caracterizado nessa dissertação com base em Bhatt e Altinay (2013), para fins de análise, em três etapas: a fase inicial, a fase de desenvolvimento e a fase de dimensionamento. As evidências das entrevistas e dos documentos acerca do processo de inovação social foram condensadas no Apêndice O.

Fase Inicial

A **fase inicial** compreendeu a identificação do problema que, conforme o entrevistado E28, surgiu em virtude da sócia fundadora perceber uma carência no mercado de serviços de seleção de pessoas para profissionais da base da pirâmide. Como já trabalhava com recrutamento e seleção de pessoas, a fundadora decidiu criar uma plataforma que incluísse esses profissionais. Desse modo, a ideia surgiu da percepção de uma necessidade tanto para os profissionais da base da pirâmide, bem como para os contratantes que relatavam a dificuldade de encontrar prestadores de serviços como diarista, pedreiro, babá, entre outros.

Fase de desenvolvimento

Quanto à **fase de desenvolvimento**, a plataforma foi criada pela equipe do negócio G2, a qual foi testada e validada durante dois anos. Nesse período de testes, os sócios fundadores ainda estavam trabalhando em outros negócios, e somente após o produto desenvolvido, testado e validado, eles decidiram sair de outros empregos e se dedicarem somente ao negócio G2.

Fase de dimensionamento

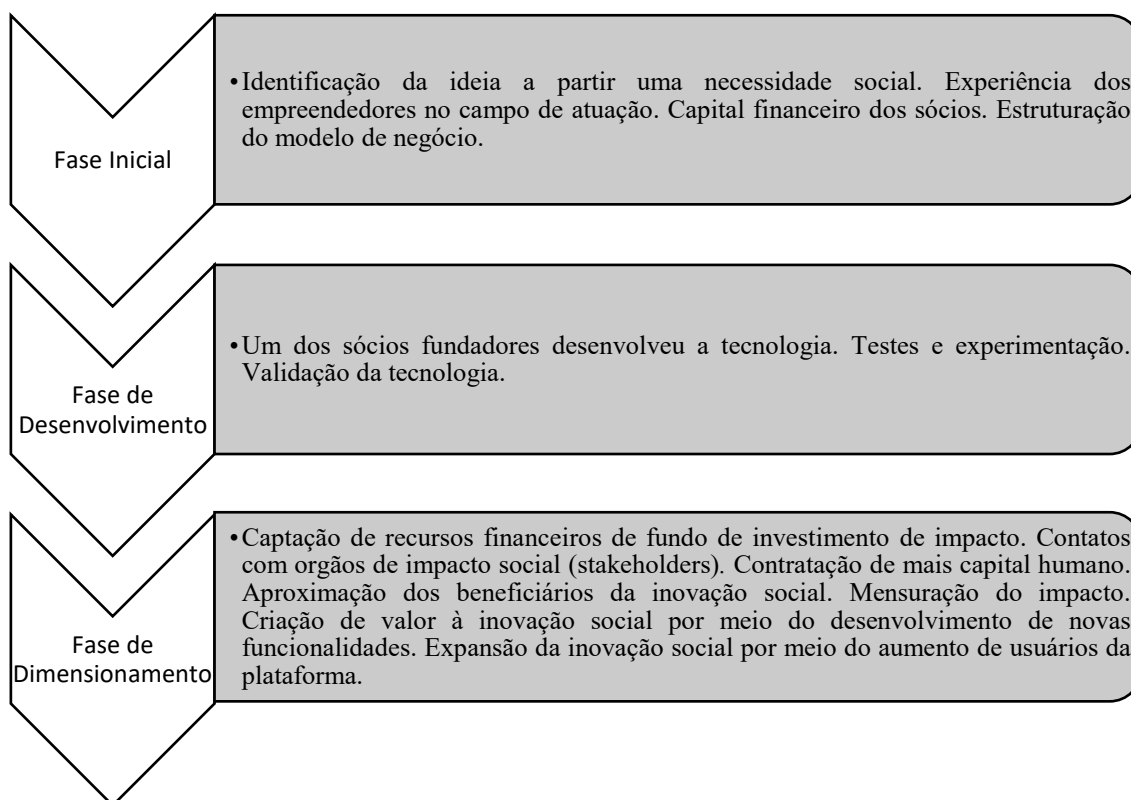
Quanto à **fase de dimensionamento**, mesmo a plataforma já tendo sido validada e já introduzida no mercado, se viram diante de algumas dificuldades em virtude de alguns desses profissionais não saberem se relacionar com a *internet*. A partir do reflexo de que haviam muitos contratantes e poucos profissionais cadastrados, eles tentaram trabalhar o aspecto cultural, deslocando-se até esses profissionais, indo em comunidades carentes e compreendendo as suas principais dificuldades no cadastramento. Além disso, foi investido no marketing da organização. Verificou-se que, com o passar do tempo, essa realidade foi se modificando e grande parte dos prestadores de serviços já estavam utilizando o celular para se cadastrar no site e buscar uma vaga.

Isso é demonstrado no crescimento de usuários que passaram a utilizar a plataforma. Atualmente, a plataforma comporta um banco de dados de mais de 550 mil profissionais de diferentes tipos de categorias. Tal crescimento evidencia a relevância dessa inovação social para os usuários e no impacto apresentado no decorrer dos anos.

Ainda nessa fase, no intento de buscar a escalabilidade da inovação social, segundo o entrevistado E28, o negócio G2 constituiu envolvimento com órgãos relacionados a empresas que possuem impacto social, o qual investiram na mensuração do impacto gerado. A partir dessa avaliação, identificaram como a plataforma melhorou a vida dos usuários e, adicionalmente, observou-se a expansão por meio do aumento da quantidade de profissionais e contratantes que utilizam a plataforma.

A partir do delineamento das fases do processo, foi elaborada uma ilustração, a Figura 17, com base no processo de Bhat e Altinay (2013) que configura a síntese do processo de inovação social do negócio G2:

FIGURA 17: SÍNTESE DA COMPOSIÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS G2



FONTE: Autora (2017)

Após análise da Figura 17, observou-se a participação do fundo de investimento de impacto a partir da fase de dimensionamento. Assim, a próxima subseção descreveu a relação entre o fundo e o NIS G2.

5.3.2.2 Participação da GAG nas fases do processo de IS do negócio G2

Sobre a participação da GAG nas fases do processo de IS no negócio G2 os entrevistados apresentaram como o fundo participou no negócio e em cada uma das fases. As evidências da participação da GAG no processo de inovação social do NIS G2 encontram-se condensados no Apêndice O.

A GAG iniciou a participação no negócio G2 no início de 2014. Essa relação começou a partir de conversas, nas quais o negócio G2 apresentou à GAG o impacto que desejava causar, o que eles queriam alcançar e qual seria o ideal que eles estavam buscando. Contudo, a GAG estava focada nos segmentos de saúde e educação, mas em virtude do impacto que o negócio tinha potencialidade de alcançar, os gestores do fundo decidiram investir, mesmo sendo fora do

segmento no qual estavam concentrados. Desse modo, o entrevistado E28 relatou que a GAG só decidiu investir devido ao impacto social que o negócio poderia gerar.

Conforme o entrevistado E28, o processo de decisão de investimento foi simples, passando por conversas e reuniões, onde o negócio G2 também apresentou a GAG, além de aspectos relativos ao impacto, expôs o faturamento, a rentabilidade e todos os aspectos contábeis da empresa.

Quanto à participação da GAG na condução do negócio, destaca-se que o fundo contribui com participações em reuniões, como membro do conselho administrativo, com sugestões de melhorias e com propostas para o nível estratégico da empresa, atuando, portanto, diretamente no processo de desenvolvimento da inovação social em questão. A atuação principal foi identificada na fase de dimensionamento, uma vez que no momento do investimento da GAG no negócio G2 o produto já estava pronto e já tinha sido introduzido no mercado. Desse modo, a gestora de fundos não participou na **fase inicial**, bem como na de **desenvolvimento**, somente na **fase de dimensionamento**.

A partir disso, o entrevistado E6 salientou que nessa fase a GAG participou de reuniões, forneceu sugestões de melhorias, indicou profissionais da área de tecnologia e empreendedores que poderiam contribuir sugestões sobre o segmento. Assim, pode-se constatar que a GAG ajudou no desenvolvimento da inovação social do negócio G2 por meio de conexões a fim de expandir e aperfeiçoar a plataforma que já estava criada.

Identificou-se também que embora o produto já estivesse desenvolvido, a GAG ajudou com ideias contributivas, sendo possível elaborar mais testes do produto. A GAG chegou a direcionar-se para comunidades carentes, junto aos sócios do negócio, para entender melhor o beneficiário da inovação social, compreender as principais dificuldades ao utilizarem a plataforma e identificar como que os gestores da empresa poderiam atualizar a plataforma de um modo que pudesse ajudar mais ainda esses profissionais. Desse modo, constatou-se que a GAG parece ter aproximado o negócio de impacto social G2 com os prestadores de serviço, tentando deixar a plataforma voltada especificamente para o público da base da pirâmide.

Além disso, embora observado que algumas sugestões não são atacadas, isso não pareceu tornar a relação desagradável, uma vez que segundo o entrevistado E28 e E6, a gestora de fundos permite que o empreendedor seja autônomo e tome as decisões do negócio.

Constatou-se também, com base nos excertos dos entrevistados, que o negócio de impacto social G2 é motivado a realizar reportes quanto a questões financeiras e às decisões que estão sendo tomadas. Assim, pode-se perceber que a GAG está presente em vários momentos, auxiliando o empreendedor quando ele precisa. Contudo, por serem de outro

segmento, o entrevistado E28 entende que não há imposições, justamente, pela GAG não entender do setor e da tecnologia que é utilizada pelo negócio G2. Para suprir isso, indicam profissionais com experiência na área para fornecer as orientações que os gestores do negócio precisam.

Conforme o entrevistado E28, a GAG possui um modelo profícuo como investidor, no qual desejam colaborar quando podem, fornecendo ideias, indicando funcionários, tentando abrir canais para outras pessoas ajudarem e direcionando o negócio quanto ao impacto. Quanto a este último, a GAG indicou a certificação B e os ajudou a conseguir. O entrevistado E28 relatou que devido à rede de contato e às parcerias oferecidas pelo fundo, foi ensinado aos gestores do negócio, como eles poderiam mensurar e, inclusive, foi indicado o curso de impacto social oferecido pela Endeavor.

A partir das questões supracitadas, elaborou-se o Quadro 16, identificando como a GAG participou nas fases do processo de desenvolvimento da metodologia de ensino do negócio G2.

QUADRO 16: QUADRO-SÍNTESE DA PARTICIPAÇÃO DA GAG NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS G2

Processo de inovação social		
Inicial	Desenvolvimento	Dimensionamento
Não houve participação	Não houve participação	Participação no conselho administrativo Capital financeiro Mensuração do impacto social Monitoramento de informações Apoio às decisões estratégicas Alinhamento do impacto social Rede de contatos Maior contato com o beneficiário da IS Desenvolvimento do negócio Disposição de um modelo de negócio consistente Incentivos para conseguir a certificação de empresa B

FONTE: Autora (2017)

Logo, pode-se observar que há participações da GAG na fase de dimensionamento. As participações estão voltadas para aplicação do capital financeiro, o envolvimento na gestão, na estruturação do negócio, nas decisões estratégicas, na participação no conselho administrativo,

em rede de contatos e no alinhamento e mensuração do impacto que consequentemente atua na expansão da inovação social.

5.3.3 Negócio de Impacto Social G3

O negócio de impacto social G3 é uma *startup*, cuja atuação é no segmento de saúde. A equipe é composta por oito pessoas, sendo cinco sócios, dois *freelances* e uma nutricionista, que desenvolveram um *software* para pessoas com diabetes. Esse produto foi mudando ao longo do tempo e atualmente consiste em um aplicativo para *smartphones* que gerencia e faz controle dos índices glicêmicos associados ao diabetes. Conforme destacado por um dos documentos, a tecnologia desenvolvida pelo negócio G3 é o primeiro aplicativo para diabetes e controle de glicemia do Brasil (D20).

A tese de impacto do negócio G3 está voltada para facilitar o dia-a-dia de pessoas que possuem diabetes a fim de ajudá-las a terem uma rotina o mais próximo da normalidade. Para os entrevistados E26 e E27, somente 10% das pessoas que são diagnosticadas com diabetes no Brasil e usuárias de insulina conseguem atingir um controle glicêmico satisfatório que inibe complicações da doença. A partir da tecnologia desenvolvida, os usuários podem controlar a glicemia durante todo o dia a partir das funcionalidades como consulta e registro de carboidratos, cálculo de dose de insulina e lembretes de medicamentos e registro. Conforme os entrevistados (E26 e E27), o aplicativo nasceu com o propósito de levar educação e ferramentas para um tratamento adequado à doença.

Atualmente, a empresa trabalha somente com o aplicativo e investe em tecnologia e comunicação focada, especialmente, no contato com o beneficiário a fim de compreender as principais demandas que ele apresenta.

Adicionalmente, o aplicativo pode ser utilizado por quem apresenta diabetes, além de médicos e nutricionistas. Para os que possuem diabetes, podem utilizar o aplicativo por meio de registros/diários de glicemia, medicamentos e alimentação; conexão em tempo real com a equipe médica; tabela nutricional com mais de 1.500 alimentos para contagem de carboidratos; cálculo de dose de insulina (considerando ingestão de gordura); relatórios e gráficos do tratamento; e suporte da equipe do negócio G3.

Para os médicos, há a possibilidade de acessar em tempo real (e a distância) o prontuário eletrônico dos pacientes; acompanhar os dados compartilhados pela internet (nuvem); acessar os dados para decisões mais esclarecidas; e alertar os pacientes sobre medicamentos na hora e dose prescrita.

Enquanto que os nutricionistas podem acompanhar em tempo real a alimentação e glicemias do seu paciente; otimizar o tempo da consulta; facilitar a adesão do paciente à terapia com contagem de carboidratos; ter o registro da alimentação do seu paciente para as consultas de rotina; e dados para auxiliar as decisões do tratamento. Na visão do entrevistado E26 esse aplicativo é:

É uma plataforma *web* que conecta pessoas com diabetes, médicos, nutricionistas e cuidadores, então nessa plataforma o médico ou o próprio paciente podem fazer, criar prescrição médica, o médico criar prescrição, paciente transcrever a prescrição que ele utiliza no dia a dia e a partir da prescrição e dos dados do dia a dia a gente consegue calcular dose de insulina recomendada para aquela pessoa naquele momento, além disso tem os lembretes que a gente faz para quem não calcular dose de insulina que não utilize insulina, todos os lembretes de medicamento, toda monitoração de glicemia, então a pessoa vai registrando, cria um diário de glicemia para pessoa e entrega isso para o médico dela. E aí esse médico consegue fazer mudança na prescrição mesmo à distância entre uma consulta e outra (E26).

Adicionalmente, conforme os entrevistados E26 e E27, a doença não escolhe classe, renda ou idade. Independente dessas questões há uma falta de esclarecimentos quanto à doença. Isto posto, o uso do aplicativo é gratuito e qualquer pessoa que possui um celular *smartphone* pode baixá-lo. Desse modo, os entrevistados relatam que conseguem democratizar para que todos os interessados que possuem um *smartphone* tenham acesso à tecnologia. A partir dessa proposta, por atender uma necessidade social do segmento de saúde, por meio de uma tecnologia inovadora, tal aplicativo é aqui caracterizado como uma inovação social. Bem como o negócio G3 é caracterizado como de impacto social por ter como centro uma missão social, cujo impacto gerado é mensurado e possui uma lógica econômica no qual os lucros podem ser redistribuídos aos sócios.

Desse modo, a partir da descrição do negócio G3, e o aplicativo caracterizado como uma inovação social (MULGAN, 2006), a próxima subseção descreveu as fases do processo de desenvolvimento de tal inovação.

5.3.3.1 Os elementos que compõem as fases do processo de IS do negócio G3

O aplicativo desenvolvido pelo negócio de impacto social G3 é focado para pessoas com qualquer tipo de diabetes e para médicos e nutricionistas que possuem pacientes com essa doença. Atualmente, a empresa não cobra pelo *download* da tecnologia. Para ter acesso, as pessoas precisam apenas baixar o aplicativo, responder um questionário que faz parte do cadastro e iniciar o uso. É a partir desse cadastro, que o negócio G3 consegue gerar receita, uma

vez que com as informações do cadastro e as prescrições médicas, eles coletam dados e vendem para institutos de pesquisas. Assim como pode ser constatado no excerto a seguir:

Hoje onde eu ganho dinheiro a partir do cadastro dessas pessoas. O usuário termina o cadastro, eu tenho ferramenta suficiente para vender algo que é a parte de pesquisas. Então, hoje para mim o que esse cara me entrega, qual que é a troca, eu te dou um aplicativo de graça e você me dá a sua prescrição médica e eu consigo tirar dados, daí consigo levantar dinheiro a partir disso com pesquisas (E26).

Tal decisão em vender esses dados, conforme o entrevistado E26, surgiu da possibilidade de não onerar mais ainda o tratamento da pessoa que possui diabetes, uma vez que já é caro. A ideia é conseguir desenvolver funcionalidades que reduzem o valor gasto mensal pelo indivíduo portador da doença.

Contudo, para chegar nesse modelo de negócio, com esse formato de entrega de valor, o desenvolvimento desse aplicativo, aqui caracterizado como uma inovação social, passou por um processo de desenvolvimento ao longo do tempo, caracterizado nessa dissertação, para fins de análise, em três etapas: a fase inicial, a fase de desenvolvimento e a fase de dimensionamento. As evidências das fases do processo de inovação social do NIS G3 foram condensadas no Apêndice P.

Fase Inicial

A **fase inicial** compreendeu o desenvolvimento da ideia que surgiu em 2004. O entrevistado E27 relatou que a ideia do produto surgiu quando a sócia fundadora também diagnosticada com diabetes, fundou o centro de diabetes no Hospital das Clínicas em São Paulo. Nesse centro, ela percebeu que as pessoas tinham dificuldade na contagem de carboidratos e na quantidade correta de insulina para o tratamento de diabetes. Diante disso, identificou a oportunidade de criar um sistema capaz de fazer esse controle glicêmico.

Logo, a fase inicial foi desencadeada a partir do surgimento da ideia de um problema vivido pela sócia fundadora do negócio G3, além de perceber que outras pessoas também vivenciam tal problema.

Fase de desenvolvimento

Na **fase de desenvolvimento**, identificou-se que a criação do *software* foi desenvolvida por um dos sócios fundadores que possui experiência em soluções de desenvolvimento de

negócios e automação. O financiamento para o desenvolvimento foi obtido por meio de um programa de inovação tecnológica para pequenas empresas e a empresa foi incubada, em 2005. O primeiro protótipo começou a operar em 2005, com pacientes do Hospital das Clínicas, numa pesquisa voltada para avaliar o impacto do sistema de telemedicina na adesão do paciente ao tratamento e na melhoria de sua qualidade de vida.

Ainda nessa fase verificou-se que eles passaram pela aceleradora da Unicamp e, assim, criaram o primeiro sistema que iniciou com um atendimento telefônico. Posteriormente passou para uma tecnologia de *future phone*, ou seja, um celular que tinha internet, mas ainda não era *smartphone*. Em seguida, foi construída uma calculadora *online* de contagem de carboidratos, que inclusive não existe mais. Atualmente, estão com o aplicativo para *smartphones*.

Observa-se, portanto, que os *softwares* acompanharam as gerações e foram mudando ao longo do tempo, passando por várias fases, até ser desenvolvido o aplicativo atual. Conforme os entrevistados E26 e E27, a ideia do aplicativo surgiu por meio de pesquisas em universidade. E para o seu desenvolvimento, receberam um investimento de um fundo de investimento de impacto e nessa mesma época dois sócios entraram: um responsável pela gestão e outro pelo desenvolvimento do sistema.

Identificou-se, a partir das falas dos entrevistados, que uma equipe de tecnologia foi formada, nos quais três desenvolvedores trabalharam na construção do aplicativo. Nessa fase, decidiram ter um contato mais próximo com o usuário, compreendendo as demandas necessárias. Com essas informações, foram realizadas alterações com o objetivo de melhor atender as necessidades dos pacientes, médicos e nutricionistas.

Fase de dimensionamento

A fim de expandir essa inovação social, na **fase de dimensionamento**, verificou-se que o negócio G3 possui um apoio técnico de consultoria de uma organização que trabalha com empresas que estão em processo de pós aceleração. Essa empresa também detém foco no impacto social e, desse modo, está oferecendo consultorias tanto com questões tecnológicas, como de gestão, bem como quanto ao aspecto do impacto. Além disso, o entrevistado E26 relatou que novas parcerias estão sendo desenvolvidas no mercado de saúde e pesquisas para o melhoramento do aplicativo.

Quanto ao impacto, o caso G3 possui dados para realizar a mensuração, contudo, somente possuem dados quantitativos. Conforme o entrevistado E27, é preciso de dados

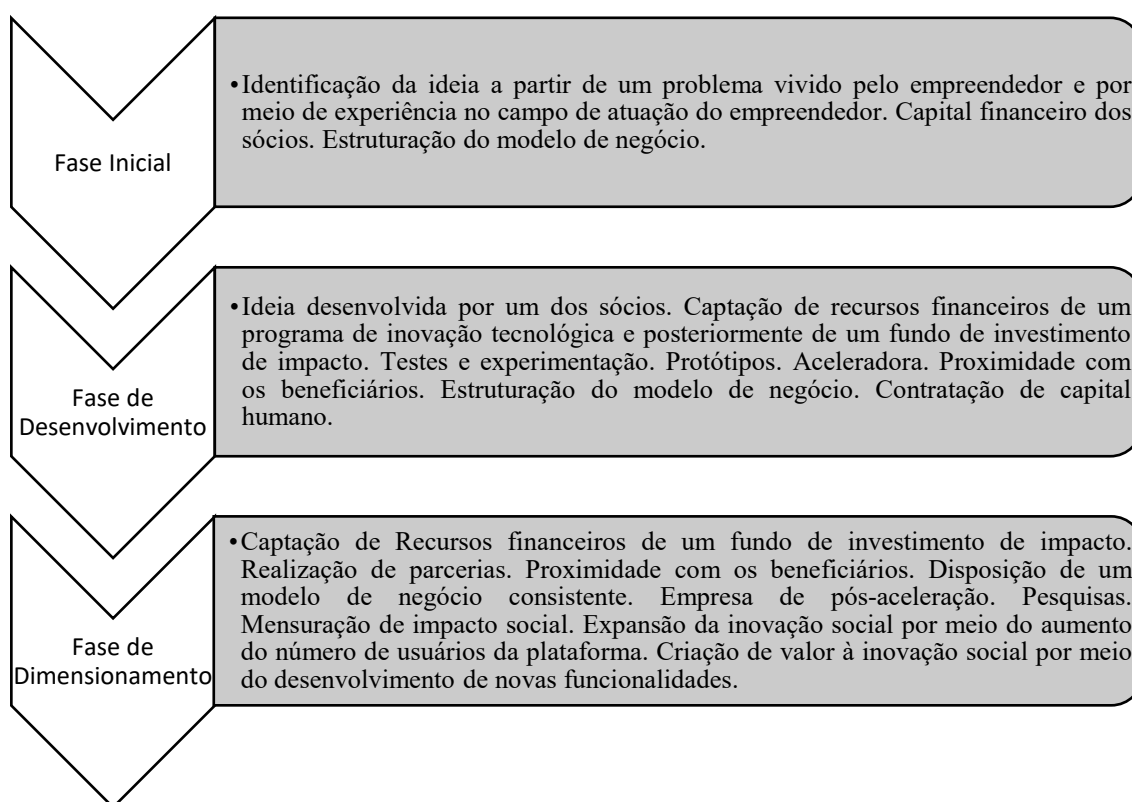
qualitativos para entender o comportamento das pessoas ao usarem o aplicativo e até que ponto isso transforma suas vidas.

Após essas mudanças, o negócio G3 passou de 900 usuários para 25 mil, atendendo pessoas do Brasil inteiro, em mais de 600 cidades, desde de capitais, até cidades menores. Identificou-se que esse salto pode ter sido ocasionado pelas alterações na forma como a tecnologia foi aperfeiçoada, bem como pelo maior acesso da população aos *smartphones*.

A partir dos excertos dos entrevistados E26 e E27, pode-se inferir que a empresa pretende continuar acompanhando a evolução das tecnologias, para poder impactar a vida de um número ainda maior de pessoas, uma vez que ainda se consideram um *startup* que estão em busca de gerar maiores rendimentos financeiros e sustentar o seu modelo de negócios.

A partir do delineamento das fases do processo, percebe-se que eles tiveram que voltar e reestruturar o aplicativo, passando por reavaliações no modelo de negócio. Desse modo, foi elaborada uma ilustração, a Figura 18, com base no processo de Bhat e Altinay (2013) que configura a síntese do processo de inovação social do negócio G3:

FIGURA 18: SÍNTESE DA COMPOSIÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS G3



FONTE: Autora (2017)

Após análise da Figura 18, observou-se a participação do fundo de investimento de impacto a partir da fase de dimensionamento. Assim, a próxima subseção descreveu a relação entre o fundo e o NIS G3.

5.3.3.2 Participação da GAG nas fases do processo de IS do negócio G3

Sobre a participação da GAG nas fases do processo de IS no negócio G3 os entrevistados apresentaram como o fundo participou no negócio e em cada uma das fases. As evidências da participação da GAG no processo de inovação social do NIS G3 foram condensadas no Apêndice P.

A relação da GAG com o negócio de impacto social G3 iniciou-se em 2015. Após a decisão de investir no negócio G3, o entrevistado E26 relatou que a GAG participou do conselho de gestão do negócio, nas tomadas de decisões estratégicas, em aspectos financeiros, em redes de contatos, em governança, em apoio jurídico, em modelos de geração de receita e em melhoria de usabilidade, escalabilidade e comercialização do aplicativo. Além disso, como possuem um relacionamento também informal, uma vez que ambos estão instalados no mesmo escritório de *coworking* contribuiu para nutrir um relacionamento mais próximo.

Formalmente, reuniões são realizadas, mas a predominância é de conversas informais no dia-a-dia. Um dos sócios da GAG visita semanalmente e outro sócio está presente quase todos os dias. O entrevistado E26 relatou que há um apoio forte ao empreendedor e nas suas necessidades, uma vez que o dinheiro é apenas uma das formas de participação.

Vale destacar que A GAG não participou da **fase inicial**, uma vez que quando entrou, a ideia já havia sido delimitada. Desse modo, identificou-se que os gestores do fundo participaram da fase de **desenvolvimento** e **dimensionamento**. Contudo, a inovação social passou por momentos de mudanças, em que foi preciso repensar em novos modelos capazes de acompanhar as tecnologias.

Especificamente, na **fase de desenvolvimento**, com a participação da GAG constatou-se mudanças na estrutura do negócio, que também interferiu positivamente no dimensionamento do produto. Tais mudanças refletem na entrada de uma nova equipe de gestão, ou seja, dois novos sócios, indicados pela GAG, entraram no negócio, além de uma equipe de tecnologia. Conforme os relatos de E26 e E27, a partir de uma mudança na equipe foi possível pensar em expandir a inovação social com maior velocidade e dinamicidade, uma vez que o produto desenvolvido estava parado, sem atualizações e sem perspectivas de expansão. Para esses entrevistados, se não fosse a GAG com o aporte financeiro, apoio inicial

na gestão, na organização do negócio, na introdução de pessoas da equipe e na estruturação da governança, possivelmente, os gestores teriam desistido do negócio.

Quanto à **fase de dimensionamento**, pode-se verificar que essa expansão se iniciou quando a GAG questionou como o produto poderia impactar mais a vida das pessoas. Tal questionamento os fizeram pensar no produto de uma forma diferente, não centrado somente no médico, mas com foco no paciente, trazendo conceitos de educação em diabetes e compreendendo que a tecnologia é uma parte do tratamento. Para os entrevistados, isso fez com que se fortalecesse a comunicação entre o negócio e os beneficiários da inovação social. Essa comunicação foi importante porque eles, enquanto desenvolvedores da tecnologia, começaram a compreender as necessidades dos pacientes, as avaliações e o que precisaria vir a ser melhorado.

Observou-se que em consequência da participação da GAG, os gestores do negócio G3 ficaram mais seguros, uma vez que estavam compartilhando ideias, conhecimentos e tomadas de decisões juntamente com pessoas experientes. Isso fez com que eles pensassem mais em fazer parcerias para alcançar a escalabilidade desejada. Adicionalmente, a GAG apresentou pessoas importantes, inclusive, uma das empresas que está fazendo a pós-aceleração do negócio de impacto social G3, foi apresentada pela GAG. Além disso, grande parte das reuniões com outras empresas foram organizadas pela GAG. Desse modo, o entrevistado E27 salientou a importância da GAG nos contatos comerciais.

Quanto o setor operacional, não há uma participação ativa na GAG, apenas em questões de ideias, sugestões de melhorias e reportes acerca das mudanças realizadas nas funcionalidades do aplicativo. Após essas mudanças, com a participação da GAG, os entrevistados E26 e E27 relataram que o produto começou a alcançar escalabilidade, tanto que de 900 usuários, aumentou para 25 mil pessoas impactadas. Quanto ao aspecto do impacto, com a participação da GAG, ficou mais proeminente a preocupação de monitorar a mudança na vida dos usuários.

Adicionalmente, constatou-se que os entrevistados (E26 e E27) acreditam que com a participação da GAG, a escalabilidade de fato está acontecendo. Além disso, os gestores possuem uma maior tranquilidade para encontrar o melhor modelo para gerar receita e enquanto não encontram, tentam buscar uma ferramenta com maior impacto para as pessoas com diabetes, médicos e nutricionistas que possuem pacientes portadores dessa doença.

A partir das questões supracitadas, elaborou-se o Quadro 17 identificando como a GAG participou nas fases do processo de desenvolvimento da metodologia de ensino do negócio G3.

QUADRO 17: QUADRO-SÍNTESE DA PARTICIPAÇÃO DA GAG NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS G3

Processo de inovação social		
Inicial	Desenvolvimento	Dimensionamento
Não houve participação	Participação no conselho administrativo Capital financeiro Monitoramento de informações Apoio às decisões estratégicas Desenvolvimento do negócio Estruturação do modelo de negócio Governança Contratação de capital humano Auxílio no redesenho da inovação social Rede de contatos Apoio à gestão Governança	Participação no conselho administrativo Capital financeiro Mensuração do impacto social Monitoramento de informações Apoio às decisões estratégicas Rede de contatos Modelos para gerar receita Apoio à gestão Assessoria de aspectos legais Maior contato com o beneficiário da IS Disposição de um modelo de negócio consistente

FONTE: Autora (2017)

Logo, identificou-se que, no caso específico, a GAG participou diretamente com o capital financeiro, no conselho de gestão do negócio, nas tomadas de decisões estratégicas, monitoramento de informações, em redes de contatos, com capital humano, mensuração do impacto, em governança, em apoio jurídico, proximidade dos beneficiários de inovação social, em modelos de monetização e em melhoria de usabilidade, escalabilidade e comercialização do aplicativo.

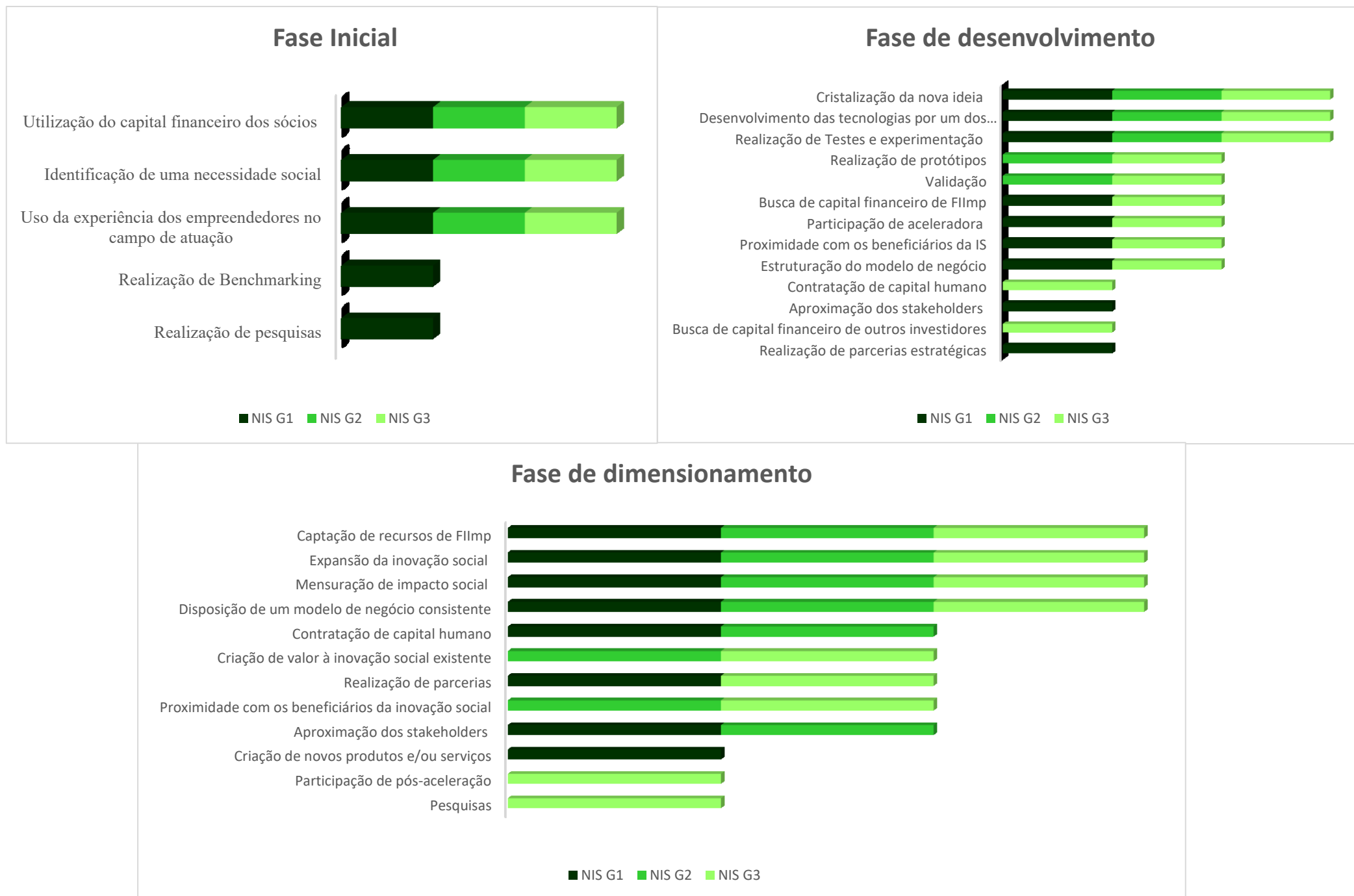
5.3.4 Análise comparativa do Caso 3- GAG

5.3.4.1 Os elementos que compõem as fases do processo de IS dos negócios G1, G2 e G3

Para os negócios de impacto social G1, G2 e G3 chegarem ao formato do produto que possuem atualmente, aqui caracterizado como inovações sociais, com a entrega de valor social, passou por um processo de desenvolvimento ao longo do tempo, caracterizado nessa dissertação, para fins de análise, em três etapas: a fase inicial, a fase de desenvolvimento e a fase de dimensionamento.

Inicialmente, observou-se que os três produtos desenvolvidos são formados por tecnologias, sendo respectivamente: o NIS G1 desenvolveu uma plataforma de ensino a distância, o NIS G2 criou uma plataforma de empregos para a base da pirâmide e o NIS G3 desenvolveu um aplicativo para *smatphones* para portadores de diabetes.

Desse modo, desenvolveu-se a Figura 19 que apresenta uma esquematização gráfica da análise comparativa do caso 3 das atividades que compõe cada fase. Portanto, nessa subseção serão discutidos tais aspectos, a fim de analisar, de forma comparativa, semelhanças e divergências da composição do processo de inovação social nos três negócios de impacto social investidos pela GAG.



A partir do processo de desenvolvimento desses produtos, identificou-se que passaram por atividades em comum, bem como por aspectos diferentes. Na **fase inicial**, por exemplo, as inovações sociais de G1, G2 e G3, observou-se que as ideias foram delimitadas por meio de um problema vivido pelo empreendedor e demandou capital financeiro dos sócios. Enquanto que G2 e G3, houve a complementariedade da experiência que o empreendedor tinha na prática em relação ao segmento. G1 se diferenciou dos demais, porque realizou benchmarking no Brasil e realizou pesquisas no intento de validar a proposta.

Na **fase de desenvolvimento**, as inovações de G1, G2 e G3 foram construídas por meio de um dos sócios fundadores que detinha habilidade em desenvolvimento de sistema e tecnologia. Desse modo, não foi necessário, no primeiro momento, contratar desenvolvedores de tecnologia com o propósito de criar as plataformas.

Além disso, as três inovações sociais passaram por testes, protótipos e avaliações, que possivelmente foram decisivas para o lançamento do produto ao mercado. G1 e G3 passaram por uma estruturação no modelo de negócios, captaram recursos financeiros de um fundo de investimento de impacto, obtiveram proximidade com os beneficiários das inovações sociais e passaram por aceleradoras. Diferentemente das outras inovações, G1 realizou parcerias estratégicas, e G3 recebeu um aporte financeiro de um programa de inovação tecnológica para pequenas e médias empresas e contratou mais colaboradores para a equipe.

Portanto, pode-se observar nas três inovações sociais que a fase de desenvolvimento foi propícia para realizar testes nos produtos, com o propósito de se adequar as mudanças tecnológicas, tanto que ao longo do tempo tais inovações se alteraram em termos de estrutura, bem como de público alvo. G1, por exemplo, mudou aspectos do direcionamento do produto que diretamente foi preciso alterar suas particularidades, G2 procedeu alterações na tecnologia, acrescentando funcionalidades, enquanto que G3 mudou características do produto, complementando usabilidades e funcionalidades.

E na **fase de dimensionamento**, constatou-se que G1, G2 e G3 captaram recursos financeiros de um fundo de investimento de impacto, o que pode ter sido decisivo para a expansão da inovação social e a disposição de um modelo de negócio consistente. Especificamente, G1 expandiu por meio do aumento da quantidade de pessoas que acessam os cursos, a criação de um novo produto e a contratação de seus serviços por uma grande empresa. G2 e G3 por meio da quantidade e usabilidade dos usuários na plataforma e da criação de valor à inovação social a partir do desenvolvimento de novas funcionalidades. Além disso, mensuram o impacto social, principalmente por meio de dados quantitativos. Contudo, os três negócios pretendem levantar informações qualitativas no intento de realizar uma avaliação completa

acerca do impacto social causado. Adicionalmente, os entrevistados dos negócios ressaltaram a dificuldade em realizar essa mensuração. Foi observado também que nessa fase apresentaram uma maior aproximação com os beneficiários da inovação social.

Identificou-se ainda que G1 e G3 realizaram parcerias estratégicas, o que, possivelmente, foi relevante para estruturação do modelo de negócios e mudanças envolvendo as tecnologias. Além disso, tais mudanças podem ter ocorridos em virtude da existência de atores externos à organização. Os negócios de impacto social G1 e G2 procederam contatos com *stakeholders*, especialmente, aqueles que estão ligados à base da pirâmide e ao impacto social e contratam mais colaboradores para a equipe.

Quanto aos aspectos distintos, G3 está passando por um processo de pós-aceleração, no qual a empresa de aceleração presta consultorias e esclarecimentos quanto à gestão, questões financeiras e tecnológicas. Ademais, está realizando pesquisa a fim de dimensionar a inovação social.

Portanto, atualmente, pode-se notar que, embora G1, G2 e G3 estejam alcançando escalabilidade social, ainda estão em processo de evolução, principalmente quando ao aspecto financeiro, uma vez que ainda possuem dificuldade em gerar receita, especialmente G2 e G3. Contudo, as três empresas dispõem de modelos de negócio flexíveis, contudo consistentes e entregando valor com o que se propuseram a fazer, que é gerar impacto social.

5.3.4.2 Participação da GAG nas fases do processo de IS dos negócios G1, G2 e G3

A GAG investe em negócios de impacto social que tenham produtos que envolvam tecnologias inovadoras, e em três de suas investidas, G1, G2 e G3, foi observado que G1 e G3 receberam capital na fase de desenvolvimento, enquanto que G2 na fase de dimensionamento, ou seja, quando a GAG decidiu investir, a ideia já havia sido delimitada e desenvolvida, envolvendo-se, portanto, somente quando o produto já encontrava-se em processo de dimensionamento.

O processo de relacionamento da GAG com as três investidas, pareceu constituir um envolvimento informal, gerando amizades entre os sócios dos negócios e a GAG. No negócio G1, a GAG desloca-se mensalmente para realizar reuniões e acompanhar presencialmente a organização. Nos negócios G2 e G3, a GAG visita semanalmente. Além disso, os negócios devem encaminhar relatórios sobre questões financeiras no intento da GAG acompanhar como o capital financeiro está sendo utilizado.

Identificou-se que em todas as investidas a GAG possui um padrão de operação que incluem: participação no conselho de administração, aporte do capital financeiro, participação em decisões estratégicas, reavaliação e auxílio para a empresa conseguir obter um modelo de negócio consistente e monitoramento de informações. Esses aspectos foram encontrados de participações nas três investidas, e que, possivelmente, interferem positivamente em todas as fases de desenvolvimento das metodologias dos negócios G1, G2 e G3.

Contudo, há aspectos distintos, que varia da necessidade de cada caso. Na **fase de desenvolvimento**, em G1 e G3 observou-se que a GAG colaborou com a estruturação do negócio e envolvimento na gestão. Quanto aos casos específicos, foi constatado a colaboração nos testes e experimentação em G1. Enquanto a contribuição com a governança, capital humano, ideias para usabilidade e comercialização do aplicativo e rede de contatos foram identificados em G3.

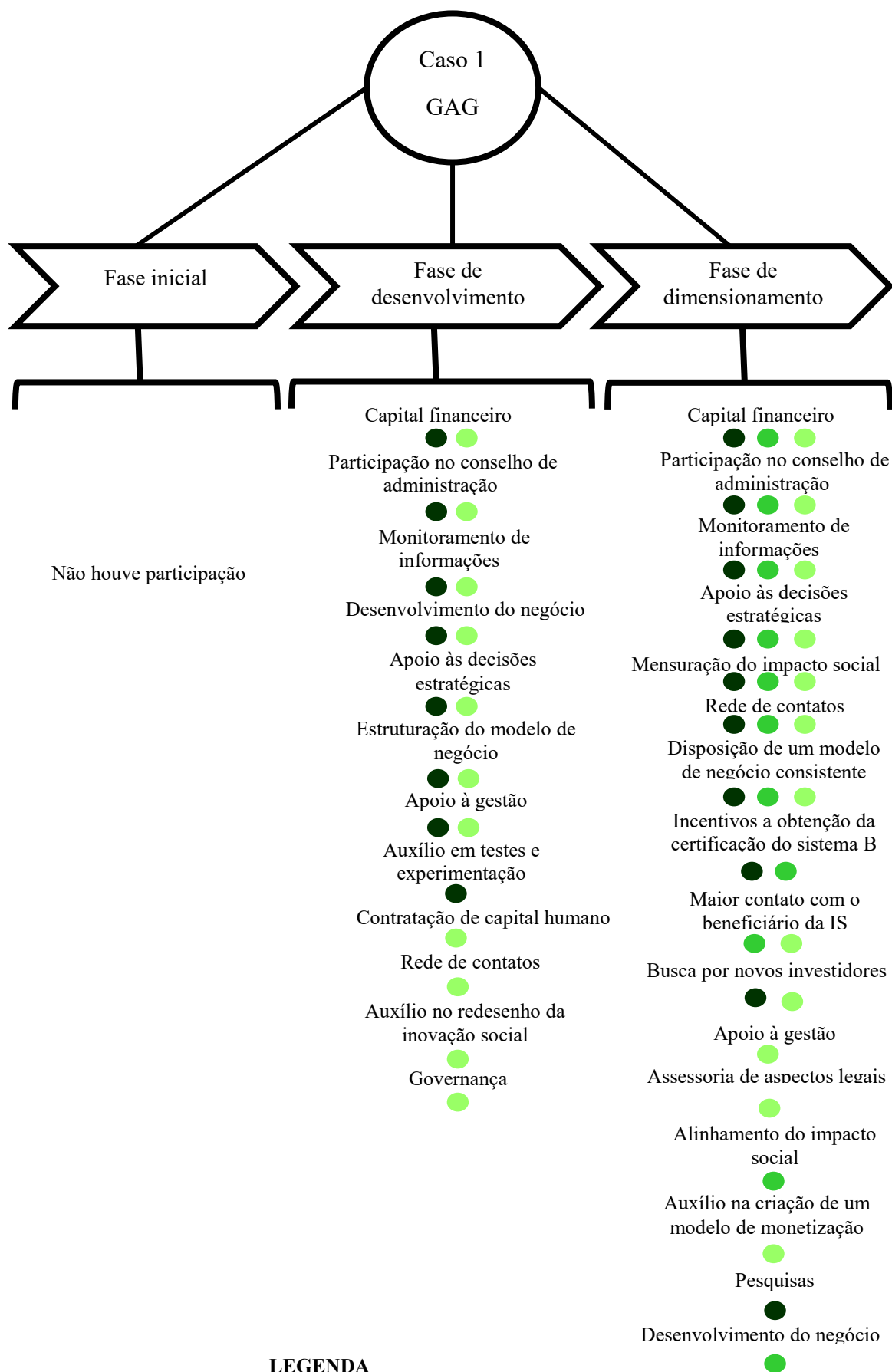
Quanto à participação da GAG na **fase de dimensionamento** das três inovações sociais, constatou-se que a atuação mais ativa da GAG está na rede de contatos, o qual apresenta profissionais, pessoas, contatos comerciais, organizações que façam sentido ao negócio e no auxílio à empresa obter um modelo de negócio consistente.

Quanto à mensuração, nos três casos específicos, identificou-se que a GAG incentivou e exigiu que avaliações de impactos fossem realizadas. Além disso, antes de se envolver com tais organizações, elas não detinham a certificação B, e após o envolvimento com a gestora de fundos, duas dessas organizações, o NIS G1 e o NIS G2, se inscreveram e conseguiram a certificação. Portanto, atualmente são consideradas empresas que dispõem de um modelo de negócio voltado para o desenvolvimento social e ambiental.

No que tange aos aspectos distintos, uma vez que foi constatado que cada empresa exigiu participações diferentes, nas inovações sociais de G2 e G3, a GAG contribuiu com a aproximação ao beneficiário da inovação social. Foi sugerido aos negócios que estabelecessem contatos com o público alvo a fim de compreender as demandas.

Diferentemente dos outros negócios, constatou-se que a GAG também participou no negócio G1 com pesquisas. No negócio G2, colaborou com o alinhamento do impacto social, estruturação do negócio. Enquanto que no negócio G3 contribuiu com a criação de modelos para gerar receitas, uma vez que a inovação social desenvolvida não está alcançando a receita esperada, bem como com a governança, comercialização do produto, envolvimento na gestão e apoio jurídico. Nesse sentido, elaborou-se a Figura 20 que representa a análise comparativa da participação da GAG no processo de inovação social de suas três investidas.

FIGURA 20: ANÁLISE COMPARATIVA DA PARTICIPAÇÃO DA GAG NAS FASES
PROCESSO DE IS DO CASO 3



Portanto, nota-se que há uma participação direta da GAG nos negócios de impacto social G1, G2 e G3 e na escalabilidade de suas inovações. Isto posto, o modo como a GAG participa depende das necessidades de cada uma das empresas, porém há um padrão estendido para as três investidas.

5.4 ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

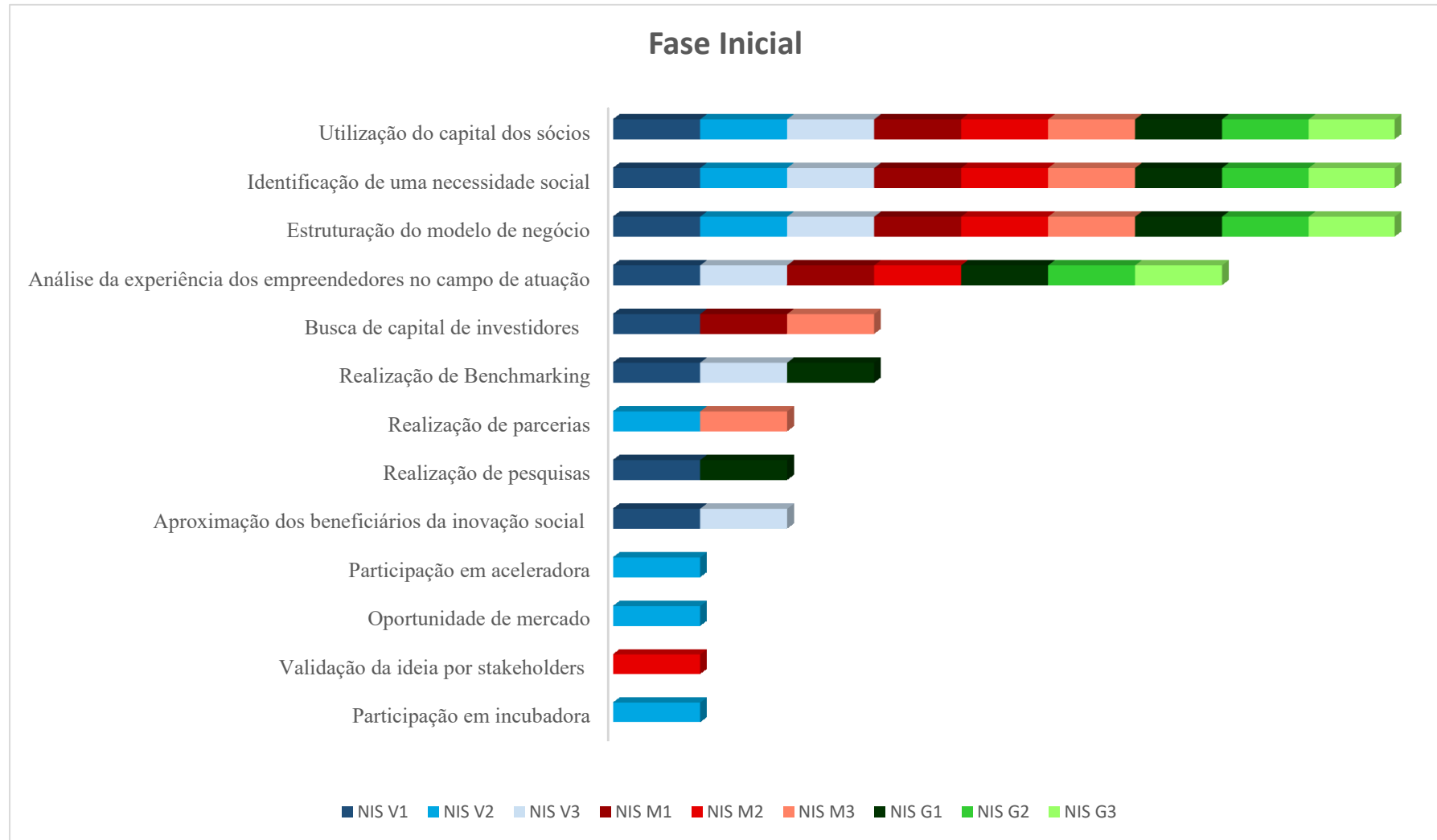
Apresentadas as análises individuais de cada caso, nesta seção da pesquisa é exposta a análise cruzada dos três casos investigados. Conforme Eisenhardt (1989), a análise cruzada permite a identificação e análise de semelhanças e diferenças entre os casos pesquisados.

Assim, esta seção foi dividida em duas partes: i) análise cruzada dos elementos que compõem as fases do processo de inovação social dos nove negócios de impacto social; ii) análise cruzada da participação dos três fundos nas fases do processo de inovação social das investidas. Adicionalmente, buscou-se, em cada uma das subseções, discutir as conclusões obtidas na análise cruzada com a literatura da área de forma a contrastar os resultados da presente investigação com o que já foi publicado no âmbito dos estudos sobre inovação social e fundos de investimento de impacto.

5.4.1 Análise cruzada dos elementos que compõem as fases do processo de IS dos NIS

Uma vez que os objetivos do presente estudo estão diretamente relacionados com a influência dos fundos de investimento de impacto nas fases do processo de inovação social, faz-se necessário um entendimento amplo sobre as atividades que compõem esse processo no contexto dos casos aqui analisados. Nesse sentido, a Figura 21 evidencia as atividades da fase inicial do processo de inovação social para as três investidas de cada um dos casos analisados (Vox, MOV e GAG).

FIGURA 21: ANÁLISE CRUZADA DA COMPOSIÇÃO DA FASE INICIAL DO PROCESSO DE IS DOS CASOS



FONTE: Autora (2017)

Com base na Figura 21, percebe-se que na fase inicial a identificação da necessidade social está presente em todos os negócios analisados. Tal constatação vai ao encontro de Bhat e Altinay (2013), Mulgan (2006), Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), ao salientarem que o início do desenvolvimento da inovação social consiste na identificação da ideia a partir de um problema social existente. Na maioria dos casos, ou seja, V1, V3, M1, M2, G1, G2 e G3, a necessidade social foi delimitada a partir da experiência que os empreendedores detinham em suas áreas de atuação. O que corrobora as colocações de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) que indicam que a ideia pode surgir em virtude de experiências dos empreendedores. Em alguns casos, a ideia para o negócio, surgiu também por meio de *benchmarking*, por exemplo V1, V3 e G1 que realizaram o procedimento com o intento de buscar ideias com valor social agregado, que estivessem dentro do escopo da área dos sócios fundadores.

Já alguns gestores, como os dos negócios G1 e G3, vivenciaram o problema antes de empreenderem, o que vai ao encontro do estudo de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) e Mulgan (2006) que ressaltaram que a ideia pode ser delimitada a partir de um problema vivenciado pelo empreendedor ou por um motivo pessoal crítico.

No caso específico do negócio V2 a ideia foi originada de uma oportunidade de mercado. No entanto, após algum tempo, o gestor identificou também a possibilidade de geração de impacto sócio. Vale ressaltar que não há uma expressa imposição de que iniciativas de inovação social não possam aproveitar oportunidades de mercado e gerar lucratividade para os sócios, desde que gerem impacto social intencional, os lucros podem ser até motivadores para essas propostas de inovação social (SANZO-PEREZ; ALVAREZ-GONZALES; REY-GARCIA, 2015).

Outra atividade desenvolvida na fase inicial foram as pesquisas para melhor entendimento do campo em que se pretende atuar, como ocorreu com o caso M3 e é apontado também por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010).

Quanto ao capital financeiro, identificou-se que todos os NIS utilizaram capital próprio dos sócios na fase inicial. Contudo, V1, M1 e M3 também buscaram capital de investidores, sendo o de V1 proveniente de investidores anjos e de M1 e M3 provindos de fundos de investimento de impacto. Bhatt e Altinay (2013) também observaram a necessidade de investimentos próprios ou de terceiros para iniciar e potencializar a inovação social em seu estudo.

Estudos como o de Bhatt e Ahmad (2017), Moore, Westley e Broadhead (2012) apontaram que grande parte dos negócios que apresentam fins sociais dispõem de restrições financeiras e dificuldades de conseguir financiamentos com inovações sociais em fases iniciais.

Tal posicionamento pode ser verificado na presente pesquisa, posto que dos nove negócios analisados, seis não tiveram acesso a capital financeiro de investidores, utilizando-se de capital próprio dos sócios nessa etapa.

Além disso, foi verificado que há casos, como V3, M1, M2, M3, G1, G2 e G3, em que a fase inicial também está se referindo a fase inicial do negócio de impacto social, posto que além de disporem apenas um produto ou serviço, tanto a inovação quanto o negócio se desenvolvem conjuntamente. Tal resultado vai ao encontro de Ning, Wen-Wen e Qi-taisong (2009) e Bhatt e Altiney (2013) que constataram que há casos em que a empresa social é a própria inovação social pela sua forma de operar e que, muitas vezes, comercializam somente um tipo de produto ou serviço.

Identificou-se também que o negócio M2 realizou a validação da ideia ainda na fase inicial da inovação social. Como também houve um caso específico, o de V2, em que o negócio passou por uma incubadora e aceleradora para o aperfeiçoamento da ideia. Além disso, V2 e M3 realizaram parcerias estratégicas no intento de obter apoio antes do desenvolvimento da inovação social.

Assim, os resultados da pesquisa apresentam que na fase inicial, a inovação social surgiu de uma necessidade social a ser atendida. Nos casos estudados, essas necessidades foram identificadas em áreas como a da saúde (plataforma de consultas e exames *online*, cartão pré-pago de saúde, aplicativo para diabetes), a educação (metodologia de ensino para base da pirâmide), a regularização fundiária, o emprego para base da pirâmide, o desmatamento ambiental, a gestão de materiais recicláveis e informalidade de cooperativas, bem como o microfinanciamento para microempreendedores de comunidades carentes.

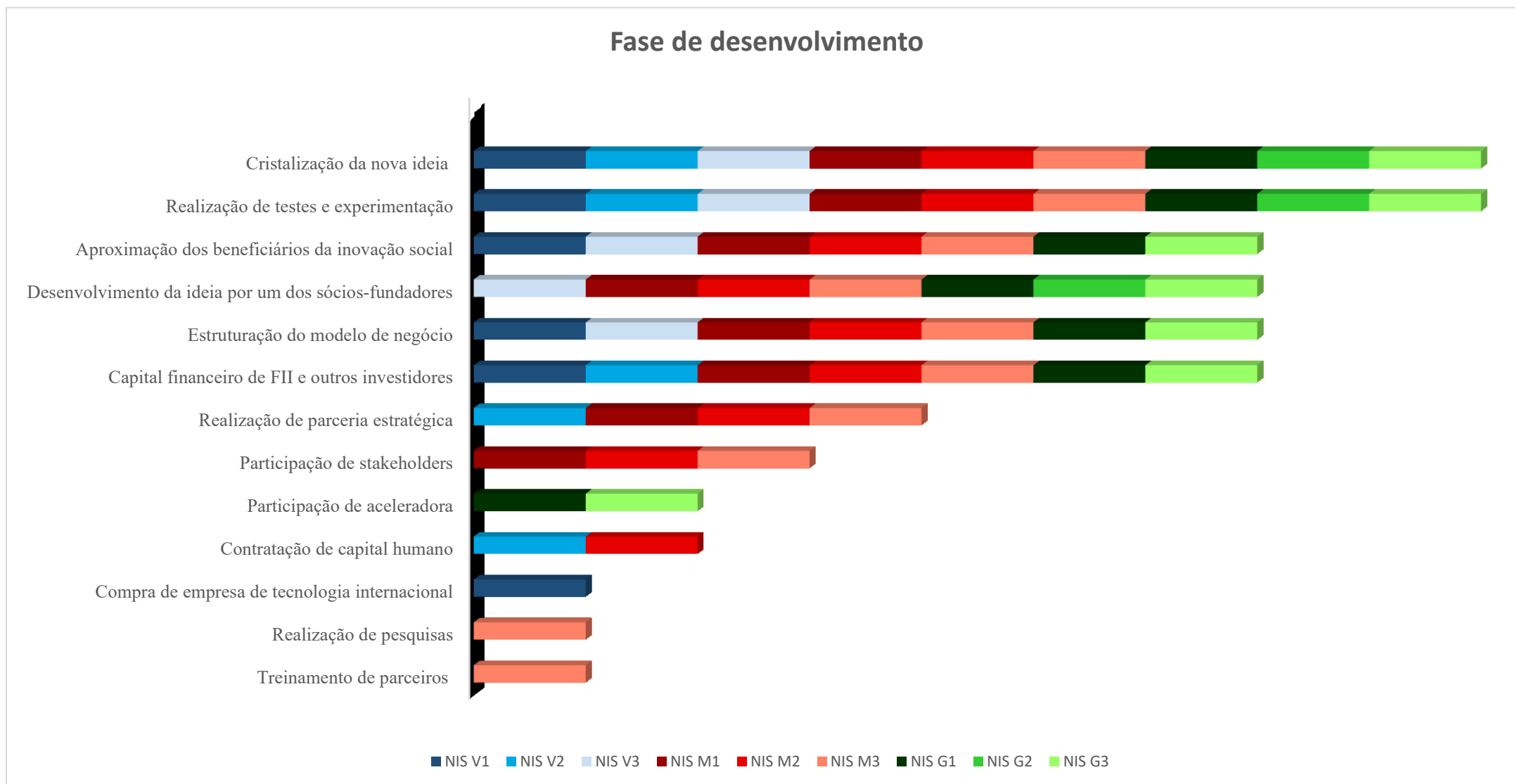
Conforme Mulgan (2006) a ideia pode surgir por meio de indivíduos, movimentos políticos, bem como por meio de uma observação minuciosa, no entanto, as ‘melhores’ inovações são aquelas que não estão sendo atendidas pelo mercado e pelo estado, o que foi observado nos casos estudados.

Além disso, pode-se destacar que algumas inovações sociais, como a de V1, V2, M3, G1, G2 e G3, não são inerentemente novas, mas há a recombinação de elementos voltados para o aspecto social e/ou ambiental. Tal constatação confirma o mesmo estudo que ressalta que raramente as ideias sociais são totalmente novas, o que há são combinações criativas no intento de resolver um problema social.

A Figura 22 apresenta as atividades da fase de desenvolvimento do processo de inovação social para as três investidas de cada um dos casos analisados (Vox, MOV e GAG). Com base na figura, observa-se que o desenvolvimento da ideia da inovação social, já

delimitada na fase anterior, passa a ser desenvolvida e testada na prática (MULGAN, 2006). Em alguns casos analisados foi possível identificar o aporte financeiro de investidores para a concretização da construção das inovações sociais, como nos negócios V1, V2, M1, M2, M3, G1 e G3 indo ao encontro de Bhatt e Altinay (2013), o qual delimitaram ser essa fase uma propícia a consolidação de relações com investidores. Bem como Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) os quais denotaram que alguns casos necessitam de financiamentos para ideias emergentes no intento de desenvolver a inovação social. Além disso, Mulgan já em seu estudo de 2006 havia comentado a importância do capital financeiro nessa fase, posto que é marcada por incertezas.

FIGURA 22: ANÁLISE CRUZADA DA COMPOSIÇÃO DA FASE DE DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE IS DOS CASOS



FONTE: Autora (2017)

Além disso, a fase de desenvolvimento também é caracterizada pela relevância do empreendedor. Nos casos V3, M1, M2, M3, G1, G2 e G3 a ideia foi desenvolvida por um dos sócios fundadores que detinham habilidades, conhecimentos e experiências anteriores suficientes para a construção da inovação social. Isso demonstra que os negócios estudados utilizam os recursos existentes para a construção da inovação social, ou seja, os próprios empreendedores aproveitam suas habilidades e conhecimentos. Contudo, os negócios demonstram atividades diferentes um dos outros, como é o caso de V1, que dentre todos os casos foi o único que comprou uma empresa de tecnologia fora do Brasil com o propósito de desenvolver os seus produtos.

Houve também casos em que foi necessário contratar capital humano para contribuir com o desenvolvimento da inovação social, assim como para o negócio, que foram os casos de V2 e M2. Além da contratação, a literatura sobre inovação social destaca que funcionários de organizações geradoras desse tipo de inovação devem receber treinamentos específicos da área para que isso possibilite o desenvolvimento e a avanço da proposta, uma vez que o empreendedor, em fases mais adiantadas do empreendimento, não mais consegue desenvolver todas as atividades ou acompanhá-las (KOLK; LENFANT, 2015).

Além da experiência dos sócios, houve inovações sociais que foram desenvolvidas com o apoio dos *stakeholders*, como no caso de M1, M2 e M3; com a participação de parceiros estratégicos, como no caso de V2, M1, M2 e M3; com a aproximação dos beneficiários da inovação social como no caso de V1, V3, M1, M2, M3, G1 e G3; bem como com a participação de aceleradoras, como no caso de G1 e G3.

Tal aspecto relativo às participações de diversos atores no processo de inovação social dos casos analisados revela sua importância para o desenvolvimento das propostas destinadas principalmente à criação de valor social. A alta complexidade dos problemas sociais com os quais lidam as propostas inovadoras de organizações dedicadas à criação de valor junto à sociedade, tornam comum que ocorram participações de agentes externos (AUSTIN, 2002 e MANDELL E STELLMAN, 2003). Ademais, a forma colaborativa com que as inovações sociais são criadas e desenvolvidas pode conferir maior eficiência e amplitude das soluções (ANTADZE; WSTLEY, 2010). Nesse sentido, pode-se dizer que boa parte das inovações sociais são desenvolvidas a partir da interação entre diferentes atores, do aprendizado coletivo e da cooperação (NEUMEIER, 2012).

Após o desenvolvimento, constatou-se que alguns produtos e/ou serviços passaram por criação de testes e validações, como o caso de V1, V2, V3, M1, M2, M3, G1, G2 e G3. Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) em seus estudos, identificaram a relevância de se fazer testes e

protótipos para um melhor desenvolvimento das inovações sociais, além disso, Mulgan (2006) também salientou que a partir de testes e protótipos, a inovação social pode alcançar um progresso mais rápido.

A partir do desenvolvimento dos produtos e/ou serviços, testes e validações, observou-se que algumas das empresas passaram por uma estruturação do modelo de negócio, dentre elas estão V1, V3, M1, M2, M3, G1 e G3, aspecto não identificado na literatura explorada a partir do levantamento presente nesse estudo.

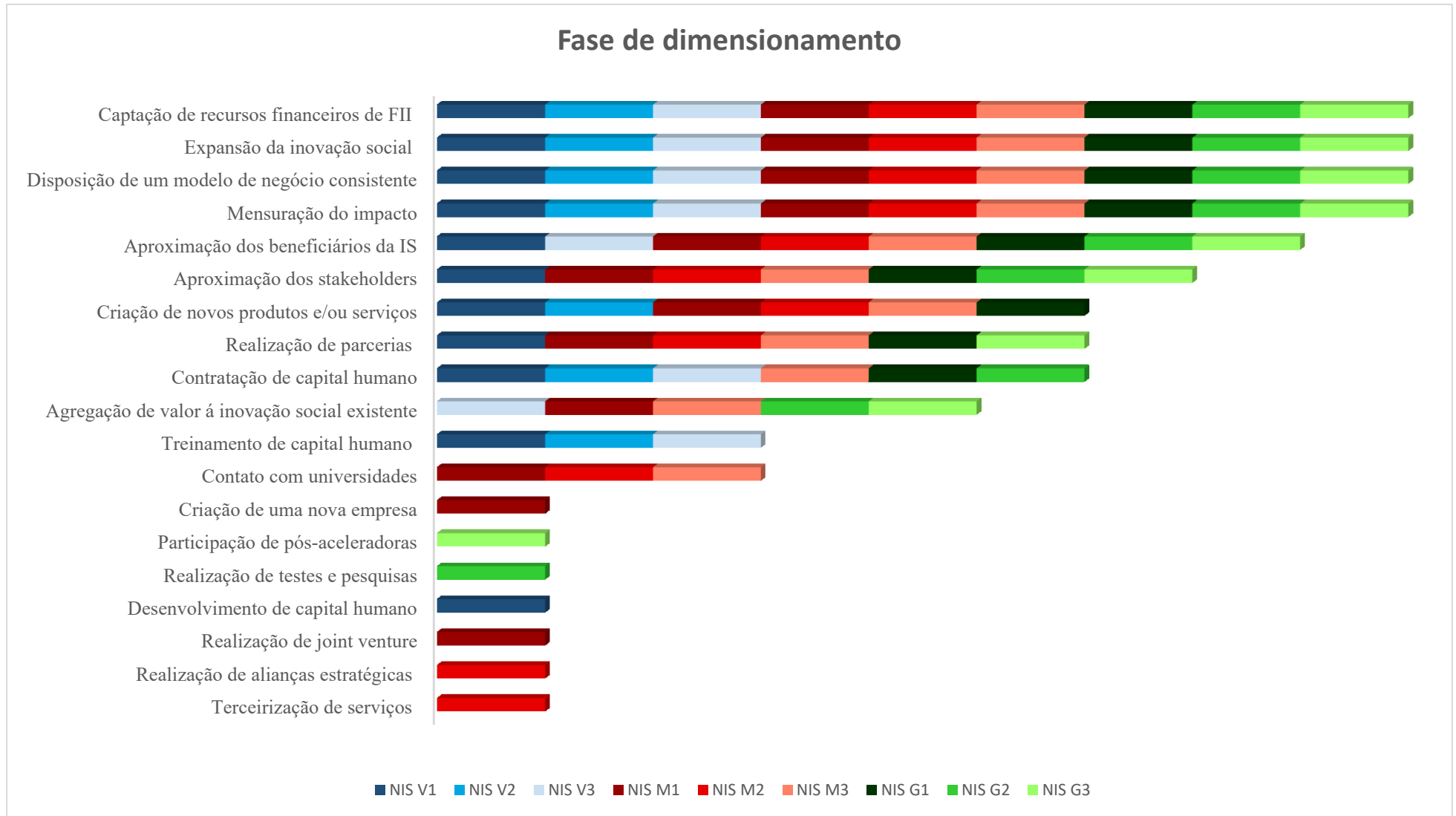
Além disso, foi constatado que algumas inovações sociais, como as dos negócios M1, M2 e G1, passaram por crises financeiras em virtude de não disporem de um modelo rentável. A dificuldade em rentabilizar é um aspecto levantando no estudo de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010). De acordo com Domenico, Hugh e Tracey (2010), é importante que organizações direcionadas à criação de valor social e ambiental consigam gerar rentabilidade e sustentem suas propostas; uma vez que manter esse tipo de proposta apenas a partir de doações pode ser prejudicial à inovação social pela falta de regularidade das doações e da dificuldade de consegui-las.

Com base nos casos estudados e considerando as diferenças contextuais da presente pesquisa em comparação com as fases delimitadas por Bhatt e Altinay (2013), sugere-se uma complementação na fase de desenvolvimento. Os casos analisados demonstram que antes de sucederem a fase de dimensionamento passam por reestruturações em virtude de dificuldades de estruturar a organização, gestão e geração de receitas.

Essa reestruturação pode decorrer dada as participações de atores externos à organização e mudanças ocorridas nas inovações sociais e nas próprias organizações. Vale ressaltar que houve casos em que o processo de desenvolvimento foi mais demorado em virtude dessa reestruturação do negócio, de aspectos financeiros, bem como de problemas de gestão, como os casos de M1, M2, M3, G1, G3. Portanto, percebe-se um período de reestruturação entre as fases de desenvolvimento e dimensionamento, uma vez que ao introduzi-las no mercado, elas vão se alterando, passando por modificações, até poderem ser expandidas. Assim, uma complementação no modelo proposto por Bhatt e Altinay (2013) se mostra possível a partir dos resultados analisados.

A Figura 23, a seguir, apresenta as atividades da fase de dimensionamento do processo de inovação social para as três investidas de cada um dos casos analisados (Vox, MOV e GAG).

FIGURA 23: ANÁLISE CRUZADA DA COMPOSIÇÃO DA FASE DE DIMENSIONAMENTO DO PROCESSO DE IS DOS CASOS



FONTE: Autora (2017)

Com base na Figura 23, identificou-se nos casos estudados uma maior quantidade de atividades na fase de dimensionamento. Além disso, percebeu-se que todas as inovações sociais ora estudadas, após serem introduzidas no mercado, passaram por modificações, seja relativa a suas funcionalidades, como a outros fatores: público alvo, entrega de valor e construção de novos produtos. Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) relatam no seu estudo que essas modificações fazem parte da dinâmica da inovação social, dado que ela é construída com base em tentativas e erros até alcançar um modelo de negócio consistente.

Nessa fase, identificou-se que todos os negócios de impacto social analisados na presente pesquisa receberam aportes de capital financeiro de fundos de investimento de impacto. Tal aspecto foi salientado por Mulgan (2006), Bhatt e Ahmad (2017) e Arena *et al.* (2017) quando expuseram que para implementar a inovação social no mercado, pode surgir a necessidade de captar recursos financeiros

Em todos os casos também foi identificada a expansão da inovação social, ou seja, o número de beneficiários aumentou. Isso foi comprovado a partir da mensuração do impacto social e/ou ambiental. Todos os negócios realizaram essa mensuração. Dentre eles, V1, V2, V3, M1, M2 e M3 que utilizaram como método a “Teoria da Mudança”, métrica que analisa quantitativamente e qualitativamente a entrada, o processo, a saída e os resultados da inovação social, e que Jackson (2013) confirma ser uma das métricas mais utilizadas para mensurar o impacto social e/ou ambiental. Já G1, G2 e G3 utilizaram dados quantitativos para verificar essa expansão.

Vale ressaltar que entrevistados dos negócios analisados relataram a dificuldade em mensurar tal impacto. Tal aspecto corrobora Brest e Born (2013), O’Donohoe *et al.*, (2010), Brandão, Cruz e Arida (2014) que salientaram o quão a mensuração do impacto social ainda é complexa, subjetiva e dispendiosa.

Além disso, também foi revelado que a expansão das inovações sociais ocorreu dos seguintes modos: V1, V2, M1, M3 e G1 com a criação de novos produtos e/ou serviços, V3, M1, M2, M3, G2 e G3 com a agregação de valor à inovação social existente, M1 com a realização de uma *joint venture* e criação de uma nova empresa. Outro indício de dimensionamento consistiu na contratação de mais colaboradores para os negócios V1, V2, V3, M3, G1, G2 e G3, uma vez que as operações dos negócios aumentaram, bem como tiveram que treinar tais funcionários.

Outras evidências relativas à expansão foi que V1, M1, M2, M3, G1, G2 e G3 obtiveram maior aproximação com os seus *stakeholders*; V1, M1, M2, M3, G1 e G3 realizaram parcerias

estratégicas; M1 terceirizou uma de suas atividades e realizou alianças estratégicas; e G3 está sendo “pós-acelerada” por uma empresa de impacto social.

A aproximação com *stakeholders*, o estabelecimento de alianças estratégicas e os contatos com outras organizações do setor social, como uma forma de gerar escalabilidade para inovação social, também foram identificados no estudo empírico realizado no contexto indiano de Bhatt e Altinay (2013). Adicionalmente, Le Ber e Branzei (2010) destacam que as parcerias são elementos fundamentais para o desenvolvimento e ampliação de inovações sociais, como nos casos canadenses analisados pelos autores em que as parcerias entre empresas com e sem fins lucrativos foram fundamentais para o acesso a novas tecnologias e para a disseminação do risco das inovações entre as empresas parceiras.

Além disso, especificamente quanto aos *stakeholders*, percebeu-se na literatura que um maior contato com eles, podem dimensionar a inovação social. Mulgan (2006), denomina-os de “árvores” de apoio, em que podem promover uma grande escala. Cabe destacar que os *stakeholders* dos negócios se distinguem, posto que depende de cada segmento, porém engloba-se principalmente clientes, colaboradores e beneficiários da inovação social (usuários). Todos esses aspectos teóricos foram identificados no levantamento empírico.

Pode-se observar uma maior aproximação de alguns casos (V1, V3, M1, M2, M3, G1, G2 e G3) com os beneficiários da inovação social, em que além de se comunicarem, os gestores do negócio puderem perceber as falhas dos produtos/serviços e identificar melhor a expansão do seu negócio. A literatura aponta essa como uma fase propícia para o contato com o público alvo da inovação social, além de que tal ação ajuda a reduzir os custos de marketing e pesquisa. (BHATT; ALTINEY, 2013, BHATT; AHMAD 2017)

O estudo também apontou que alguns negócios, como M1, M2 e M3 já estão se aproximando de universidades e institutos de pesquisa no intento de elaborar estudos e conhecimentos para o campo. Assim, revela-se que a universidade pode ser um parceiro fundamental desses negócios. Embora a temática cooperação universidade e negócios de impacto social ainda não foi discutida na literatura, estudo como o de Ploski (1995), Sábato e Botana (1968), Segatto-Mendes e Sbragia (2002), Bruneel; D’Este e Salter (2010), Dalmarco *et al.* (2011), destacam que a cooperação universidade empresa pode promover uma melhor utilização de recursos, compartilhamento de tecnologias, maior exportação de produtos e conhecimento, bem como a partir da ciência e tecnologia, pode ocorrer mais facilmente mudanças sociais.

Constatou-se também que todos os negócios estudados possuem *website* e contas em redes sociais, utilizadas para divulgar seus negócios e oferecer informações para os seus

clientes/beneficiários, o que corrobora Mulgan (2006), posto que salienta que a internet, sites institucionais e redes podem facilitar a disseminação da inovação.

Denota-se que todos os casos estão em fase de expansão, contudo enquanto uns estão no início, outros estão em fase mais avançada e encontram-se com um modelo de negócio consistente, com uma entrega de valor social e /ou ambiental propícia para a escalabilidade. Tal achado confirma o estudo de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) o qual ressaltam que após a inovações sociais passarem por um momento de alinhamento, exige-se um modelo de negócio consolidado. Vale destacar, no entanto, que nem sempre os casos de organizações geradoras de inovação social estão destinados ao crescimento e à escalabilidade, pois, conforme, Westley *et al.* (2014), alguns casos podem manter seu foco local, sem qualquer inquietação para o crescimento e disseminação.

A análise das inovações sociais em comento sinalizam que elas ainda não alcançaram a mudança sistêmica, uma vez que para tal, necessita-se de uma visão mais compartilhada, envolvimento de dispositivos legais e regulatórios, criação de novas habilidades e atitudes, maior empoderamento dos beneficiários e processos intensivos para a construção de diagnósticos (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010), além da transposição de barreiras em busca de um impacto maior a um número crescente de beneficiários além das barreiras locais (WESTLEY; ANTADZE, 2010). Contudo, destaca-se que alguns negócios estão buscando contatos com diferentes parceiros (V1, V2, M1, M2 e M3), *stakeholders* (V1, M1, M2, M3, G1 e G2) e fazendo uso de tecnologias (V1, V2, V3, G1, G2 e G3), o que parece ser um sinal de desejo de alcançar a transformação social sistêmica.

5.4.2 Análise cruzada da participação dos fundos nas fases do processo de IS dos NIS

Na análise cruzada relativa à participação do fundo de investimento de impacto no processo de desenvolvimento da inovação social foi possível identificar aspectos semelhantes e distintos dos casos analisados. Conforme detalhado na seção de referencial teórico, cabe destacar que não foram encontradas pesquisas que abordassem acerca da participação de fundos investimentos de impacto em cada fase do processo de inovação social. O que constatou-se foram estudos que delimitaram as principais contribuições desses investimento de uma forma geral para o negócio, ou abarcando aspectos específicos. Desse modo, a presente subsecção tentou investigar a participação dos fundos em cada uma das fases do processo de inovação social a partir dos casos investigados nessa pesquisa. O Quadro 18 evidencia os resultados da fase inicial:

QUADRO 18: PARTICIPAÇÃO DOS FUNDOS DE INVESTIMENTO DE IMPACTO NA FASE INICIAL

FASE INICIAL		
VOX	MOV	GAG
Não houve participação	Capital financeiro Participação no conselho de administração Apoio às decisões estratégicas Apoio à gestão Monitoramento de informações Participação em negociações Auxílio no desenho da inovação social Desenvolvimento do negócio Relacionamento com outros investidores Estruturação do modelo de negócio Rede de contatos	Não houve participação

FONTE: Autora (2017)

Com base no Quadro 18, é possível identificar que dentre os casos analisados, dois fundos de investimento de impacto, a Vox e a GAG, não participaram na fase inicial do processo de desenvolvimento das inovações sociais de suas investidas. Tal constatação dá indícios de que os fundos analisados na presente pesquisa, dificilmente, investem em negócios em fases iniciais, sendo, então, necessário que a ideia já esteja pronta e um modelo de negócio delimitado. Na Vox, por exemplo, os gestores relataram que para receber investimento recomenda-se que a organização tenha a ideia, bem como que o produto esteja em desenvolvimento ou no mercado. A GAG relatou que investe em negócios que estão em fases iniciais. Contudo, a partir dos três negócios analisados, não houve participação na fase inicial das inovações sociais.

Esse resultado pode revelar que o fundo de investimento de impacto é mais propício para investir em fases mais avançadas da inovação social. O achado vai ao encontro de Moore, Westley e Broadhead (2012) o qual desvelam a dificuldade dos investimentos de impacto em investirem em estágios iniciais do negócio, bem como do produto. Mumford (2002) também apresentou que na fase inicial o empreendedor social requer uma maior criatividade na geração de finanças justamente em virtude da falta de acesso a financiamento.

Constatou-se ainda na literatura que os negócios de impacto social se tornam pouco atrativos nessa fase (ARENA, *et al.*, 2017), o que não se difere das empresas tradicionais, uma vez que as fontes de financiamento são limitadas a bolsas de pesquisa e aportes a partir de

amigos e familiares (ROSSI, 2015). A distinção entre eles é que há mais possibilidades de financiamento para as empresas tradicionais que para negócios de impacto social (ARENA *et al.* 2017), devido a sua missão híbrida (valor social e econômico) (KARAPHILLIS *et al.*, 2010).

Dentre os casos estudados, revelou que os gestores da MOV também preferem investir em negócios que já estejam com o produto desenvolvido. Contudo, a MOV apresentou participação em M1 desde a fase da ideia. Enquanto que em M3, embora o negócio já estivesse criado e com uma metodologia em estágio de expansão no Chile, uma nova metodologia foi criada para a implantação no Brasil, e o fundo acompanhou, desde o princípio, essa elaboração e vinda para o país.

Desse modo, a MOV apresentou participação na fase inicial em duas de suas investidas, o que permitiu observar que quando o fundo participa na fase inicial pode haver aporte de capital financeiro, participação no conselho de administração, participação nas decisões estratégicas, monitoramento de informações e estruturação do modelo de negócio. Constatou-se ainda a contribuição no desenvolvimento do negócio, uma vez que as duas investidas estavam passando por momentos delicados, especificamente, M1 não estava conseguindo gerar receita e M3 teve que abrir uma nova empresa e iniciar e desenvolver todas as operações. Além disso, pode haver participação em negociações, auxílio no desenho da metodologia a partir de ideias e sugestões, contribuição com o relacionamento com outros investidores e redes de contatos.

A participação do fundo nas fases iniciais, geralmente são mais difíceis, por ser uma fase mais arriscada, visto que não se tem uma previsão de vendas e nem de faturamento. Sendo mais difícil de atender às expectativas dos investidores (KICKUL; LYONS, 2015). Observa-se também que a fase inicial é uma etapa de diagnóstico do problema social e, para o fundo contribuir faz-se necessário que os gestores do fundo compreendam o segmento em que o negócio atua. Portanto, antes de iniciar o desenvolvimento da inovação social, alguns dos negócios passam por incubadoras ou aceleradoras, como foi o caso de V1, investida da Vox e G1 e G3, investidas da GAG.

Quanto à fase de desenvolvimento, evidencia-se o Quadro 19. As atuações adotadas por mais de um fundo de investimento foram apresentadas em negrito:

QUADRO 19: PARTICIPAÇÃO DOS FUNDOS DE INVESTIMENTO DE IMPACTO NA FASE DE DESENVOLVIMENTO

FASE DE DESENVOLVIMENTO		
VOX	MOV	GAG
Capital financeiro Participação no conselho administrativo Monitoramento de informações Estruturação do modelo de negócio Apoio às decisões estratégicas Rede de contatos Parcerias estratégicas Assessoria de aspectos legais Alinhamento do impacto social	Capital financeiro Participação no conselho de administração Decisões estratégicas Monitoramento de informações Estruturação do modelo de negócio Contratação de capital humano para organização Rede de contatos Apoio à gestão Estruturação do negócio Auxílio no redesenho da inovação social Governança Parcerias estratégicas Aproximação de <i>stakeholders</i> Participações em negociações Assessoria de aspectos legais	Capital financeiro Participação no conselho de administração Decisões estratégicas Monitoramento de informações Estruturação do modelo do negócio Contratação de capital humano para organização Estruturação do negócio Apoio à gestão Auxílio no redesenho da inovação social Rede de contatos Governança Teste e experimentação

FONTE: Autora (2017)

Com base no Quadro 19, é possível identificar que todos os casos analisados (Vox, MOV e GAG) participaram na fase de desenvolvimento do processo de inovações sociais de suas investidas. Esse resultado desvela que esse pode ser o estágio mais propício para o recebimento de financiamento de fundos de investimento de impacto, posto que os negócios já estão com o produto em desenvolvimento ou em fase de teste. Esse resultado confirma o estudo de Arena *et al.* (2017) o qual ressalta que esses fundos buscam negócios que estejam já em fase de crescimento.

Da mesma forma que o presente estudo constatou que fundos de investimento de impacto preferem inovações sociais que estejam com o produto em construção ou em desenvolvimento, o estudo de Rossi (2015) também identificou que os fundos tradicionais também optam por produtos já em estágios avançados de desenvolvimento.

O presente estudo apontou que a participação da Vox, da MOV e da GAG na fase de desenvolvimento das inovações sociais de suas investidas pode ocorrer de diferentes formas,

semelhantes e divergentes entre os casos analisados. Quanto aos aspectos semelhantes, constatou-se que houve o aporte de capital financeiro, que pode variar conforme as necessidades do empreendedor e de sua proposta de inovação. Além disso, identificou-se que pode ocorrer mais de uma rodada de investimento, bem como em cada rodada pode suceder avaliações, o que vai ao encontro das colocações de Rossi (2015) que, ao realizar o estudo sobre fundos tradicionais, verificou que há monitoramento e avaliações constantes após cada aporte financeiro concedido ao negócio.

Houve também a participação de representantes do fundo no conselho de administração e em reuniões mensais dos principais dirigentes da empresa investida. Nessa fase, os casos de fundos analisados possuem uma atuação mais a nível de conselho, uma vez que é uma fase mais técnica, de testes e de construção de produto e/ou serviço, o que geralmente fica a cargo da equipe da empresa investida.

Nessa fase pode ocorrer também a estruturação do modelo de negócio, o qual pode ser avaliado: entrega de valor social, atendimento ao público alvo, parcerias estratégicas necessárias para comercializar o produto ou serviço, análise dos custos de produção e canais de distribuição. Desse modo, os gestores do fundo, juntamente com os sócios dos negócios podem analisar tais questões.

Além disso, foi constatado que a partir da participação do fundo, há o monitoramento de informações, em que são realizadas cobranças relacionadas a aspectos financeiros e contábeis. No caso da MOV, observou-se que esse monitoramento também envolve questões sobre o andamento do desenvolvimento do produto ou serviço, podendo haver auxílio em ideias e sugestões na construção das metodologias. Esse resultado também é encontrado em fundos de investimentos tradicionais, quando o fundo passa a acompanhar o desenvolvimento da investida (ROSSI, 2015; HISRICH *et al.*, 2016).

Quanto aos aspectos distintos, identificou-se que no caso da Vox, os gestores realizam um alinhamento quanto ao impacto social, uma vez que as investidas, geralmente, não compreendem de forma clara o que é impacto social e como aprimorá-lo. Tal aspecto também foi identificado no estudo de Arena *et al.* (2017) que ressaltaram que os investimentos de impacto fornecem serviços que garantem que o empreendedor seja capaz de executar com êxito o empreendimento, bem como perceber o impacto social que espera alcançar. Desse modo, a Vox pode ajudar as investidas a entenderem tais questões por meio das reuniões e dos conselhos que ocorrem uma vez por mês. Por sua vez, a MOV, GAG e a Vox, na fase de desenvolvimento, contribuem com rede de contatos e no apoio ao desenvolvimento de negócios. A Vox e a MOV contribuíram com assessoria em questões legais e jurídicas

Especificamente, a MOV assistiu suas investidas na aproximação com seus *stakeholders* e participou de negociações decisivas para a construção das metodologias de serviços. Enquanto a GAG, colaborou com os testes e experimentações dos produtos, além de instigar a criação de políticas de governança que dessem maior transparência ao negócio, suas ações e resultados.

Vale ressaltar que tanto as redes de contatos quanto a aproximação com *stakeholders*, possivelmente, foram relevantes nessa fase, uma vez que as metodologias e produtos desenvolvidos precisavam desse apoio para serem comercializadas.

Quanto à fase de dimensionamento, evidencia-se os resultados no Quadro 20. As atuações adotadas por mais de um fundo de investimento foram apresentadas em negrito:

QUADRO 20: PARTICIPAÇÃO DOS FUNDOS DE INVESTIMENTO DE IMPACTO NA FASE DE DIMENSIONAMENTO

FASE DE DIMENSIONAMENTO		
VOX	MOV	GAG
Capital financeiro Participação no conselho de administração Disposição de um modelo de negócio consistente Monitoramento de informações Apoio às decisões estratégicas Alinhamento do impacto social Mensuração do impacto social Assessoria de aspectos legais Rede de contatos Parcerias estratégicas Maior contato com o beneficiário da inovação social	Capital financeiro Participação no conselho de administração Apoio às decisões estratégicas Mensuração do impacto social Disposição de um modelo de negócio consistente Monitoramento de informações Parcerias estratégicas Auxílio na criação de um modelo de monetização Rede de contatos Busca por novos investidores Maior contato com o beneficiário da inovação social Melhoria da inovação social existente Apoio à criação de novos serviços Apresentação à potenciais clientes <i>Workshops</i> Aproximação de <i>stakeholders</i>	Capital financeiro Participação do conselho de administração Disposição de um modelo de negócio consistente Alinhamento do impacto social Monitoramento de informações Apoio às decisões estratégicas Auxílio na criação de um modelo de monetização Mensuração do impacto social Estruturação do negócio Rede de contatos Assessoria de aspectos legais Maior contato com o beneficiário da inovação social Busca por novos investidores Apoio à gestão Incentivos a conseguir a certificação de empresa B Pesquisas

FONTE: Autora (2017)

Com base no Quadro 20, foi possível identificar que todos os fundos de investimentos de impactos analisados participaram na fase de dimensionamento do processo de inovações

sociais de suas investidas. Esse resultado corrobora o estudo de Arena *et al.* (2017), visto que salientam que grande parte dos investimentos de impacto são realizados em fases mais avançadas.

Quanto à participação da Vox, da MOV e da GAG observou que há participações semelhantes e distintas. Quanto aos aspectos semelhantes, constatou-se que houve aporte do capital financeiro, participações no conselho de administração, apoio à construção de um modelo de negócio consistente, participação em decisões estratégicas, monitoramento de informações, mensuração do impacto e rede de contatos em todos os casos de fundos e investidas analisados.

As quatro primeiras formas de participação dos fundos no processo de dimensionamento da inovação social já foram supracitadas na fase de desenvolvimento. Isso revela que o aporte de recursos, a participação no conselho, o apoio na gestão e o auxílio quanto a mensuração de impacto são questões que permanecem no foco da relação dos atores também na fase em que a inovação social amplia seu horizonte, ofertando produtos e serviços mais eficientes e para um número maior de pessoas.

Já a mensuração do impacto social foi uma atividade em que os fundos possuem uma participação direta que foi relatada como presente apenas na fase de dimensionamento. Observou-se que tanto a Vox, quanto a MOV e a GAG cobram e ajudam a realizar essa avaliação. Contudo percebeu-se que a GAG ainda detém uma participação menos ativa quando comparada aos outros dois fundos, porém mesmo assim indica cursos a respeito do impacto social. A Vox e a MOV recentemente efetuaram a mensuração de suas investidas e divulgaram o material utilizado. Essa mensuração demonstrou os indicadores utilizados, de que forma as empresas estão impactando e os resultados desse impacto. Esse resultado foi constatado no estudo de Arena *et al.* (2017) em que ressaltaram que os fundos de investimento de impacto podem contribuir com as mensurações e avaliações de impacto social. Além disso, denotaram que tal avaliação pode colaborar para os negócios superarem a falta de compreensão e desvio da missão social e/ou ambiental, bem como para limitar os problemas de assimetria de informação e risco moral.

Quanto às redes de contatos, identificou-se que tal atividade pode existir em praticamente todas as fases da inovação social, porém é mais frequente na fase de dimensionamento. Evidências disso são os exemplos dos três fundos analisados e suas contribuições significativas para suas investidas, uma vez que possuem uma rede de contatos profissionais e apresentam-nas para as empresas.

A Vox e a GAG desempenham um alinhamento quanto ao impacto social, ou seja, algumas organizações quando buscam investimentos de impacto, compreendem que geram algo positivo para a sociedade, ou para comunidade, porém não entendem o que é impacto social e nem ao menos como alcançar esse impacto em uma dimensão maior. Por conseguinte, o fundo ao se interessar pela proposta dos negócios, os ajudam a empreender esse alinhamento.

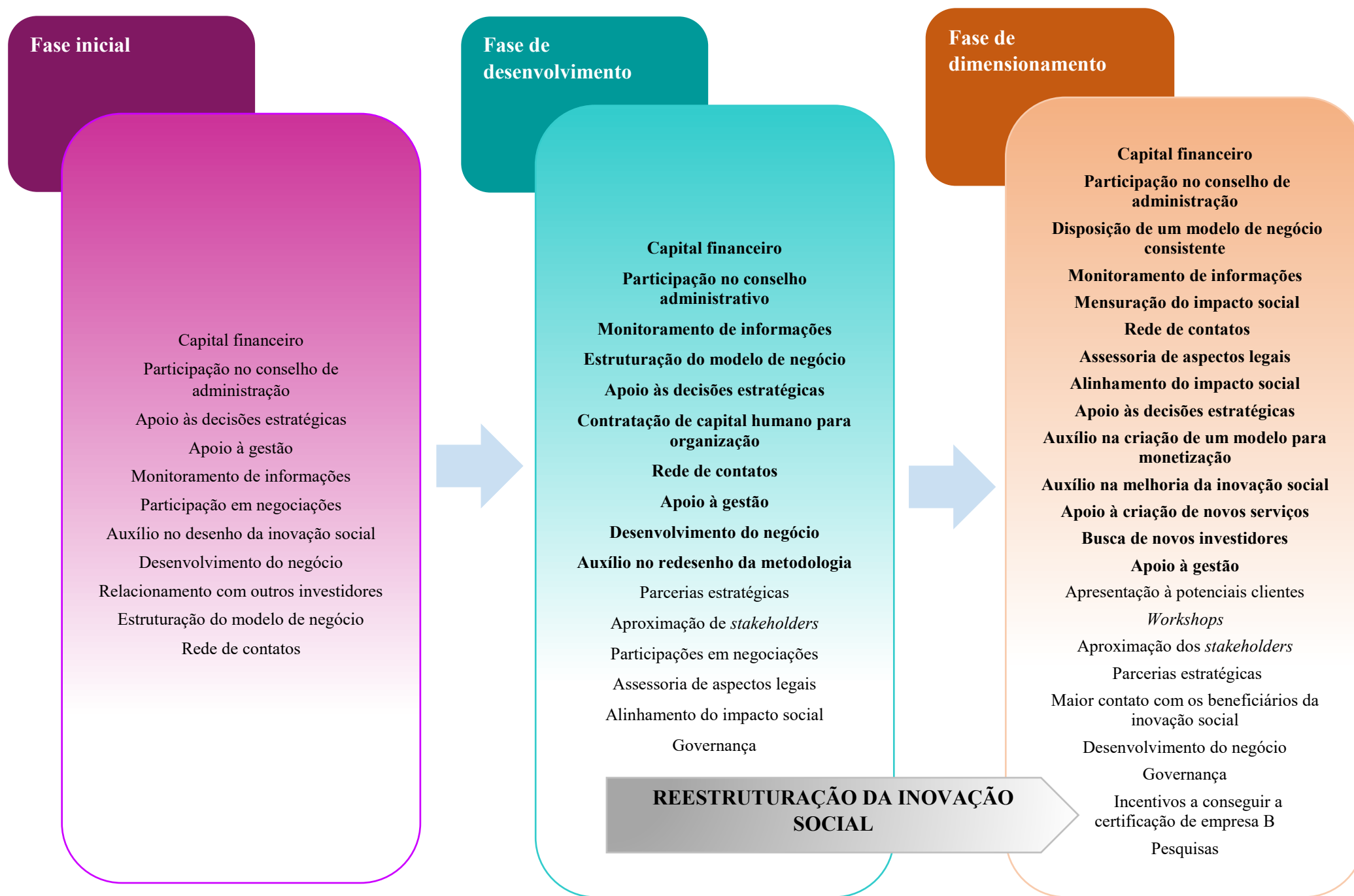
A MOV e a GAG apresentaram formas de participação semelhantes: apoio à busca por novos investidores, apoio à gestão, indicações e auxílio ao recrutamento de capital humano. Desse modo, observa-se que todas, podem participar do processo decisório de suas investidas. Portanto, observou-se que os três fundos podem contribuir com a estruturação de algumas das investidas, além de indicarem pessoas para trabalharem nos negócios. Isso também é referenciado na literatura quando são destacados o papel dos fundos de investimentos de impacto nas decisões tomadas por suas investidas (BHATT; AHMAD, 2017). Além disso, podem auxiliar com ideias e sugestões em funcionalidades de produtos e/ou das metodologias no intento de agregar valor social e/ou ambiental à inovação social.

Cabe ressaltar que MOV e GAG também auxiliaram na construção de modelos para rentabilizar a inovação social. Nesse sentido, organizações investidas que possuem uma proposta de impacto social e/ou ambiental com potencial, mas desprovida de mecanismos para a geração de receita e lucros para a ampliação da proposta, podem contar com o apoio do fundo para a remodelação da proposta com foco na construção de modelos mais equilibrados entre o aspecto social e econômico.

Adicionalmente, identificou-se que a Vox, MOV e a GAG possuem uma relação próxima com suas investidas. Comunicações diárias em busca de soluções para dúvidas financeiras e contábeis, por exemplo, ocorrem sempre que necessário. Portanto, o relacionamento entre fundo e investida não ocorre somente por meio de reuniões e conselhos, mas também por interações frequentes e muitas vezes informais entre os envolvidos (BHATT; AHMAD, 2017).

5.4.3 Modelo proposto da participação dos fundos de investimento de impacto nas fases do processo de IS dos NIS

A análise dos elementos componentes do processo de inovação social, da participação dos fundos em cada uma das fases, bem como a identificação de uma complementação em uma das fases propostas por Bhatt e Altinay (2013), ou seja, um período de reestruturação incorporada na fase de desenvolvimento conduziu a criação de uma proposta de modelo do processo de inovação social, assim como, das distintas formas de participação dos fundos conforme apresentada na Figura 24.



Com base na Figura 24, observa-se as principais formas de atuação dos fundos de investimento de impacto. Essa participação acontece principalmente durante a fase de desenvolvimento, em que ocorre uma reestruturação do negócio e da própria inovação social, inclusive, essa reestruturação provém em virtude de dificuldades de estruturar a organização, gestão e geração de receitas, além da reflexão dos gestores do negócio juntamente com os gestores do fundo, que a partir do lançamento e experimentações do produto e/ ou serviço no mercado, repensam sobre a entrega de valor social, o modelo de negócio, bem como em meios de elevar o impacto social e/ou ambiental aliado ao retorno econômico. Desse modo, dentro da fase de desenvolvimento, as inovações sociais vão se alterando, passando por modificações, até poderem se expandir, ou seja, a partir desse período, há uma estimulação que conduz até a fase de dimensionamento da inovação social.

Assim, observou-se que os fundos de investimento de impacto podem elevar a compreensão da investida quanto ao desenvolvimento de inovações sociais, visto que essas organizações passam a estruturar adequadamente o seu modelo de negócio, a sua entrega de valor social, bem como a preocupação quanto à mensuração do impacto social. Constatou-se ainda que a partir da participação dos gestores do fundo pode haver um desenvolvimento do negócio, criação de mais empregos, e melhora na perspectiva do negócio de impacto social.

Por fim, a partir da análise da atuação nas distintas fases do processo de inovação social, observou-se que a configuração da participação dos fundos de investimento de impacto pode englobar capital financeiro (rodadas de investimentos e busca de novos investidores), aspectos administrativos e financeiros (controle do movimento dos ativos, planejamento financeiro e estratégico, controle dos riscos, questões contábeis, análise dos resultados financeiros, participação no conselho de administração, apoio à gestão, participação em negociações e assessoramento em aspectos legais, mudanças estruturais, estruturação do modelo de negócio e desenvolvimento do negócio), capital humano (recrutamento, seleção, políticas de gestão de pessoas), aspectos comerciais (novos parceiros, mercados, aproximação dos beneficiários da inovação social, redes de contato, formação de alianças, maior contato com os *stakeholders*), aspectos sociais (alinhamento do impacto social, mensuração do impacto social, identidade coletiva, valores comuns e de confiança, visão social, redes sociais).

Com base nessas participações, pode estimular a expansão da inovação social, com a criação de novos produtos, criação de novas funcionalidades para o produto existente, formação de *joint venture* e alianças estratégicas, compra de empresas, equipamentos, contratação de mais funcionários e investimento em estrutura.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As inovações sociais podem ser desenvolvidas a partir de um produto, serviço ou atividade no intento de atender uma necessidade social. Essas inovações podem estar associadas a ações de iniciativas privadas, de governo, de comunidades, de organizações não-governamentais, de grupos específicos e até de indivíduos. Portanto, nota-se que não há uma restrição quanto ao ambiente no qual a inovação social pode ser desenvolvida ou ao ator responsável por sua disseminação.

Como foco principal desta pesquisa, optou-se por estudar as inovações sociais no ambiente organizacional por intermédio de iniciativas privadas. De forma específica, as iniciativas aqui estudadas são representadas por empreendimentos que possuem intrinsecamente uma missão social e/ou ambiental, promovem sua própria sustentabilidade financeira, além de considerarem a distribuição de lucros aos sócios, podendo assim serem denominados de negócios de impacto social, nomenclatura escolhida para tratar empresas que possuem tal perfil. Cabe destacar, no entanto, a adição do critério de uma proposta inovadora para que o resultado gerado por um negócio de impacto social seja considerado uma inovação social.

Os negócios de impacto social, assim como empresas tradicionais, possuem restrições financeiras e dificuldades que impedem seu desenvolvimento e sua disseminação, demandando, então, fontes alternativas de recursos financeiros.

Assim, a partir dessa lacuna, foram criados os investimentos de impacto, terminologia estabelecida a partir de 2007 no contexto mundial. A principal missão dessas organizações financeiras reside em apoiar o desenvolvimento de soluções inovadoras para responder às principais preocupações e necessidades sociais.

No entanto, embora a relevância apresentada no campo empírico sobre a atuação desses fundos no apoio às inovações sociais, as especificidades e o modo como isso ocorre nas diferentes fases do processo de inovação social ainda não foram detalhados na literatura consultada. Diante disso, essa pesquisa buscou, como objetivo geral, analisar como se configura a participação dos fundos de investimento de impacto nas fases do processo de inovações sociais.

Para alcançar esse objetivo, o estudo perpassou por três objetivos específicos. O primeiro foi mapear os fundos de investimento de impacto brasileiros. Assim, sendo possível identificar seis fundos de investimentos de impacto originalmente brasileiros, em que cinco deles estão localizados em São Paulo e um no Rio de Janeiro, sendo que o primeiro deles foi fundado no ano de 2009.

De forma resumida, foi constatado, a partir da pesquisa, que esses fundos têm preferência por investir em negócios que possuem uma missão social e/ou ambiental explícita, aliada ao retorno financeiro. Contudo, se distinguem em termos de segmento.

Além disso, foi constatado que todos os fundos estão preocupados com a mensuração do impacto social. Quanto ao porte das empresas em que investem, tem-se que, dos seis casos, o fundo Kaeté é a única que investe em negócios maduros de médio porte. Já a GAG e a Positive Venture investem em negócios que estejam em fase inicial, enquanto que a Vox, a MOV e a Gera atuam em empresas que estão em fase de crescimento. Cabe destacar que todos são investimentos de *venture capital*, mas com modalidades distintas: *private equity*, *seed* e *venture capital*. Foi ainda possível confirmar, a partir da caracterização, que tais fundos de investimento de impacto possuem características semelhantes com os fundos de investimentos de *venture capital* tradicional, distinguindo-se apenas em relação aos aspectos sociais que almejam, ao invés de somente econômicos. Desse modo, a partir desses resultados alcançou-se o resultado do primeiro objetivo.

Já o segundo objetivo específico foi identificar os elementos que compõem as fases do processo de inovação social relativos, então, aos negócios de impacto social investigados. Assim, constatou-se que cada fase tanto requer atividades diferentes umas das outras, como há atividades que podem ocorrer em todas as três fases. Especificamente foi possível perceber que a fase inicial é uma fase de identificação do problema social, o que ocorre por meio da experiência dos empreendedores; de *benchmarking*; da vivência de problemas; ou a partir da percepção de uma oportunidade de mercado. Essa fase também envolve o levantamento de capital financeiro, junto aos próprios sócios ou a outros investidores. Outros elementos presentes nessa fase é a validação da ideia junto a *stakeholders* e sua lapidação, participação de incubadoras ou aceleradoras, além de parcerias estratégicas no intento de obter apoio antes do desenvolvimento da inovação social.

Na fase de desenvolvimento, observou-se que as inovações sociais são colocadas em prática a partir, principalmente, das habilidades, conhecimentos e experiências anteriores de seus sócios fundadores. No entanto, alguns casos em que foi necessário contratar capital humano para contribuir com o desenvolvimento da proposta inovadora com foco social também foram identificados, assim como houveram inovações sociais que foram desenvolvidas com o apoio dos *stakeholders* ou com a participação de parceiros estratégicos. Apenas um dos casos investigados optou por adquirir uma empresa de tecnologia no exterior com o propósito de agregar ainda mais inovação e tecnologia a seus produtos. Após o desenvolvimento inicial, todos os produtos e/ou serviços passaram por criação de protótipos, testes e validações. Além

disso, foi identificado que algumas empresas passaram por crises financeiras em virtude de suas inovações sociais não disporem de um modelo rentável.

Na fase de dimensionamento identificou-se que todos os negócios de impacto social analisados na presente pesquisa receberam aportes de capital financeiro de fundos de investimento de impacto. Em todos os casos também foi identificado a expansão da inovação social, ou seja, houve um aumento no número de beneficiários, que ocorreu por meio da criação de novos produtos e/ou serviços, pela melhoria da inovação social existente, pela realização de *joint venture* e/ou com criação de uma nova empresa. Isso foi comprovado a partir da mensuração do impacto social e/ou ambiental, que os negócios realizaram nessa fase, alguns pelo método a “Teoria da Mudança” e outros por dados quantitativos e qualitativos, sem uso de método específico.

Outros elementos identificados nessa fase, referentes ao dimensionamento, foram contratação de mais colaboradores; maior aproximação com *stakeholders*; realização de alianças e parcerias estratégicas, inclusive para terceirização de atividades; maior aproximação com os beneficiários da inovação social; e ainda, o estudo também apontou que alguns negócios já estão se aproximando de universidades e institutos de pesquisa.

O terceiro objetivo específico foi identificar a participação dos fundos de investimento de impacto em cada uma das fases do desenvolvimento da inovação social. Portanto, identificou-se que dentre os três casos de fundos de investimento de impacto analisados, dois não participaram da fase inicial do processo de desenvolvimento das inovações sociais de suas investidas. No caso em que o fundo participou, foi observado que quando o fundo atua na fase inicial pode haver aporte de capital financeiro, participação no conselho de administração, participação nas decisões estratégicas, monitoramento de informações e estruturação do modelo de negócio. Constatou-se ainda a contribuição no desenvolvimento do negócio. Além disso, pode haver participação em negociações, auxílio no desenho da metodologia a partir de ideias e sugestões, contribuição com o relacionamento com outros investidores e redes de contatos.

Na fase de desenvolvimento foi possível identificar que todos os casos analisados participaram no processo de inovações sociais de pelo menos uma de suas investidas. Constatou-se que houve participação por meio do aporte de capital financeiro, que variou conforme as necessidades do empreendedor. Verificou-se também a participação do fundo no conselho de administração de suas investidas, podendo interferir na estruturação do modelo de negócios, monitorar informações e realizar cobranças financeiras e contábeis. Outras participações dos fundos nessa fase foram relativas ao recrutamento e contratação de capital

humano; alinhamento quanto ao impacto social; contribuição por meio de rede de contatos, desenvolvimento de negócios, apoio à gestão, bem como com auxílio de ideias e sugestões para o desenvolvimento do produto e/ou metodologia, além da governança. Um fundo em específico atuou também na aproximação das investidas com os seus *stakeholders*, participou de negociações decisivas para a construção das metodologias, bem como contribuiu com assessoria a respeito de aspectos legais e jurídicos. Outro colaborou com os testes e experimentações dos produtos.

Na fase de dimensionamento, identificou-se a participação de todos os fundos de investimentos de impactos analisados em todas as suas investidas. Quanto às atuações semelhantes, identificou-se o aporte do capital financeiro, a participação no conselho de administração, o apoio à construção de um modelo de negócio consistente, o auxílio à monitoramento de informações, a participação em decisões estratégicas, a mensuração do impacto social e o fortalecimento de redes de contatos. Cabe ressaltar que as quatro primeiras formas de participação do fundo no processo de dimensionamento das inovações sociais já foram supracitadas na fase de desenvolvimento.

Além disso, o alinhamento quanto ao impacto social, a oferta de apoio à gestão, o auxílio à melhoria da inovação social existente, a busca por novos investidores, o auxílio na construção de modelos para rentabilizar a inovação social e o apoio ao recrutamento de capital humano foram atuações apresentadas por pelo menos dois fundos nessa fase.

Quanto a atuações percebidas apenas em um dos fundos, identificou-se o auxílio na criação de novos produtos, a partir de ideias e sugestões; a colaboração com apoio jurídico, governança, incentivos a conseguir a certificação de empresa B; e a facilitação da aproximação com os *stakeholders*, parceiros estratégicos das organizações investidas e potenciais clientes e, por fim, a colaboração em pesquisas.

Desse modo, o estudo realizado permitiu identificar que os fundos de investimento de impacto podem contribuir, no decorrer do processo de desenvolvimento de inovações sociais, com capital financeiro, conhecimento, visões compartilhadas, recrutamento e desenvolvimento de colaboradores, auxílio com os processos internos, desenvolvimento do negócio, estruturação do modelo de negócio, aspectos comerciais, aproximação dos *stakeholders* e novos investidores. Além disso, percebeu-se que as participações em uma fase específica não são exclusivas àquela fase, pois há atividades que podem ocorrer em mais de uma fase.

Como foi visto nos casos estudados, tais participações podem resultar em valor agregado para organização. Essas considerações ilustram que independente da fase em que a inovação social esteja, os gestores dos fundos desempenham um importante papel para os negócios de

impacto social e para o desenvolvimento de inovações sociais. Sendo que seu papel transcende a contribuição financeira, facilitando o processo dessas inovações, especialmente, na fase de dimensionamento. Portanto, eles possuem um papel colaborativo, contributivo e dinâmico, ou seja, sua atuação é mais que uma simples participação, pois os resultados encontrados demonstram ocorrer um envolvimento maior com todo o negócio e sua inovação.

Embora tenha-se constatado inúmeros aspectos positivos, também deparou-se com aspectos negativos, como por exemplo, o processo burocrático de entrada ao fundo e à dificuldade de se fazer o primeiro contato; a falta de preparo por parte do negócio em mensurar o impacto social; algumas divergências que podem ocorrer nas decisões estratégicas; a dificuldade dos negócios em gerar receita; pode ocorrer lentidão no processo de tomadas de decisões; a empresa dispor de dificuldades em estruturar a gestão e a governança da empresa; o fundo priorizar aspectos sociais que econômicos ou vice-versa; o fundo não dispor de conhecimentos sobre o setor no qual o negócio atua; e a informalidade na relação entre o fundo e os negócios.

Assim, o estudo ao identificar elementos presentes no processo de desenvolvimento da inovação social no contexto brasileiro, elementos ainda não constatados em outras pesquisas e ambiente ainda não explorado, contribuiu teoricamente com as temáticas abordadas no trabalho. Além disso, identificou-se a complementação em uma das fases propostas por Bhatt e Altinay (2013), ou seja, um período de reestruturação incorporada na fase de desenvolvimento o que permitiu conduzir a criação de uma proposta de modelo do processo de inovação social, assim como, das distintas formas de participação dos fundos.

Outra contribuição teórica é a determinação das várias atividades realizadas pelos fundos nas distintas fases e referentes a aspectos distintos como: capital financeiro, aspectos administrativos e financeiros, recursos humanos, aspectos estruturais, sociais e aspectos comerciais. Tais resultados representam uma das contribuições do estudo, uma vez que a literatura levantada não foi encontrada estudos sobre a forma como o fundo de investimento de impacto poderia contribuir com o desenvolvimento de inovações sociais.

Nesse sentido, os resultados sinalizam que as participações dos fundos de investimento de impacto se configuram de maneiras distintas em alguns casos, porém um padrão de participação pode ser auferido no estudo com as três gestoras de fundos: As diferenças podem ser reflexo do grau de maturidade e estratégias de cada fundo, além do que os negócios investidos possuem especificidades, como o segmento de atuação e o estágio de desenvolvimento de sua inovação social.

Em termos de contribuição prática, o estudo permitirá por meio de seus achados elevar a compreensão das investidas quanto ao potencial dos fundos de investimento no desenvolvimento de inovações sociais, visto que essas organizações passam a estruturar adequadamente o seu modelo de negócio, a sua entrega de valor social, bem como a preocupação quanto à mensuração do impacto social. Assim como ressaltar aos gestores dos fundos a potencialidade de sua atuação juntos aos negócios apoiados, pois evidenciou-se por meio das entrevistas que a partir da participação dos gestores do fundo houve um desenvolvimento do negócio, criação de mais empregos, e melhora na perspectiva da empresa empreendedora social.

É necessário mencionar que o estudo possui como limitação a impossibilidade de generalizações dos achados para a população, posto que não houve intenção de revelar elementos que pudessem ser estendidos para um número maior de casos. No entanto, cabe ressaltar que a inviabilidade da generalização dos resultados é consequência das escolhas metodológicas da pesquisa em que se buscou a profundidade das investigações em um reduzido número de casos, característica própria da pesquisa qualitativa, e não a generalização dos achados, enfoque de pesquisas quantitativas.

Os resultados sugerem estudos futuros, posto que ainda é um campo pouco explorado academicamente (ARENA *et al.*, 2017). A primeira sugestão é quanto a analisar o impacto do capital monetário disponibilizado pelos fundos de investimento de impacto no desempenho financeiro e social das investidas. Pode-se ainda verificar o papel do governo no desenvolvimento de inovações sociais. Um comparativo entre negócios de impacto social que tiveram aporte de fundos de investimento de impacto e negócios que não tiveram a participação desses fundos também representa um a possibilidade de estudo futuro.

Outra sugestão de pesquisa futura seria o estudo da inovação social sob a ótica da teoria dos *stakeholders*, especificamente, sugere-se investigar o nível de engajamento dos *stakeholders* envolvidos no desenvolvimento de inovações sociais. Por fim, uma última proposta de estudo seria a construção de uma escala para mensuração de inovações sociais e seu impacto.

Assim, as conclusões desse estudo avançam no conhecimento em relação a estudos anteriores ao configurar a participação dos fundos de investimentos de impacto em cada uma das fases de desenvolvimento de inovações sociais.

REFERÊNCIAS

- AGOSTINI, M. R. Correlações entre diferentes terminologias no contexto do terceiro setor: Inovação social x Empreendedorismo social x Empresa social x Negócio social. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**. IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais – Porto Alegre, RS, Brasil, 2016.
- ALLMAN, K.; NOGALES, X. E. **Impact Investment: A Practical Guide to Investment Process and Social Impact Analysis**+ Website, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, NJ, USA. Doi: 10.1002/9781119009801.ch7, 2015.
- ANDE. **Mapa do Setor de Investimento de Impacto no Brasil**. 2014. Disponível em: <https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/upload/ImpactInvestingStudy_FINAL_VERSION_PORTUGUES.pdf>. Acesso em: <20 nov. 2016>.
- ANDE. **Panorama do Setor de Investimento de Impacto na América Latina**. 2016. Disponível em: <http://c.ymcdn.com/sites/www.andeglobal.org/resource/resmgr/docs/LatAm_ImpInv_Report_-_Portug.pdf>. Acesso em: 15 jan.2017.
- ANDRÉ, I.; ABREU, A. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra**, v. 41, n. 81, 2006.
- APOSTOLAKIS, G.; KRAANEN, F.; VAN DIJK, G. Pension beneficiaries’ and fund managers’ perceptions of responsible investment: a focus group study. **Corporate Governance**, v. 16, n. 1, p. 1-20, 2016.
- ARENA, M. *et al.* Unlocking finance for social tech start-ups: Is there a new opportunity space?. **Technological Forecasting and Social Change**, 2017.
- AUSTIN, J. *et. Al.* Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, 22 jan, 2006.
- BABBIE, E. **The Practice of Social Research** (Wadsworth, Belmont, CA). 1998.
- BAMMI, R.; VERMA, A. Venture Philanthropy: An Emerging Paradigm of Venture Capital. **Vilakshan: The XIMB Journal of Management**, v. 11, n. 2, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3o ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARKI, E. Negócios de impacto: tendência ou modismo?. **GV-executivo**, v. 14, n. 1, p. 14-17, 2015.
- BATTILANA, J.; LEE, M. Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. **Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 397–441, 2014.
- BHATT, P.; AHMAD, A. J. Financial social innovation to engage the economically marginalized: insights from na Indian c ase s tudy. **Entrepreneurship & Regional Development**, p. 1-23, 2017.

BHATT, P.; ALTINAY, L. How social capital is leveraged in social innovations under resource constraints? **Management Decision**, v. 51, n. 9, p. 1772-1792, 2013.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.

BRASIL. Lei nº 9.790, de 23 De Março De 1999. **A qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm>. Acesso em: 20 de fev. 2017.

_____. Lei nº 5.764, de 16 de Dezembro de 1971. **Lei das sociedades cooperativas**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 20 fev. 2017.

BORGAZA, C. *et al.* Interpreting social enterprises. **Revista de Administração – RAUSP**, v. 47, n. 3, p. 398–409, 2012.

BORZAGA, C.; BODINI, R. What to make of social innovation? Towards a framework for policy development. **Social Policy and Society**, v. 13, n. 03, p. 411-421, 2014.

BOUCHARD, M. J. **L’innovation sociale na économie sociale**. Chaire de recherche du Canada na économie sociale, Université de Montréal, 2006. Disponível em: < <http://www.chaire.ecosoc.uqam.ca/Portals/ChaireEcoSoc/docs/pdf/cahiers/R-2006-01.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2017.

BRAGG, I. Impact investing in canada: A survey of assets. **Social Investment Organization**, 2010. Disponível em: < <http://riacanada.ca/wp-content/uploads/ImpactInvestinginCanada-AsurveyofAssets-2010.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

BRANDÃO, D.; CRUZ, C.; ARIDA, A. Métricas para Negócios de Impacto Social. **MOVE. Relatório Anual**, 2014. Disponível em: <<http://conteudo.movesocial.com.br/uploads/a12e2de7f3ba3c9a.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2017.

BRANDSTETTER, L.; LEHNER, O. M. Opening the Money for impact investments: The need for adapted portfolio tools. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 5, n. 2, p. 87-107, 2015.

BREST, P.; BORN, K. When can impact investing create real impact?. **Stanford Social Innovation Review**, v. 11, n. 4, p. 22-31, 2013.

BRUNSTEIN, J.; RODRIGUES, A. L.; KIRSCHBAUM, C. Inovação Social e Empreendedorismo Institucional: a ação da ONG” Ação Educativa” no campo educacional da cidade de São Paulo. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 119-136, 2008.

BRUNEEL, J.; D’ESTE, P.; SALTER, A. Investigating the factors that diminish the barriers to university–industry collaboration. **Research policy**, v. 39, n. 7, p. 858-868, 2010.

BUGG-LEVINE, A.; EMERSON, J. Impact investing: Transforming how we make money while making a difference. **Innovations**, v. 6, n. 3, p. 9-18, 2011.

- BUGG-LEVINE, A.; GOLDSTEIN, J. Impact investing: Harnessing capital markets to solve problems at scale. **Community Development Investment Review**, n. 2, p. 30-41, 2009.
- BULUT, C.; EREN, H.; HALAC, D. S. Which one triggers the other? Technological or social innovation. **Creativity Research Journal**, v. 25, n. 4, p. 436-445, 2013.
- CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 82, p. 42-51, 2014.
- CETINDAMAR, D.; KOZANOGLU, H. Fostering impact investment in developing countries. **Management of Engineering & Technology (PICMET), 2014 Portland International Conference on**. IEEE, 2014. P. 2735-2739. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6921095/>>. Acesso em: 13 jan. 2017.
- CHENEY, A. L.; MERCHANT, K. E.; KILLINS JR, R. Impact investing: A 21st century tool to attract and retain donors. **The Foundation Review**, v. 4, n. 4, p. 45, 2012.
- CHOI, N.; MAJUMDAR, S. Social entrepreneurship as na essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n. 3, p. 363-376, 2014.
- CHU, M. Commercial Returns at the Base of the Pyramid. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 2, n. 1-2, p.115-146, abr. 2007.
- CLARKIN, J. E.; CANGIONI, C. Impact Investing: A Primer and Review of the Literature. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 6, n. 2, p. 135-173, 2016.
- CLEMENTINO, V. D. R. **Inovação social corporativa: a inovação social como estratégia de negócio**. 363 f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Gestão Econômica, Universidade de Évora, 2015.
- CLOUTIER, J. **Qu'est-ce que l'innovation sociale?.** Crises, 2003. Disponível: <<http://base.socioeco.org/docs/et0314.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2017.
- CLYDE, P.; KARNANI, A. Improving Private Sector Impact on Poverty Alleviation. **California Management Review**, v. 57, n. 2, p. 20-35, 2015.
- CORBETTA, P. **Social Research: Theory, methods and Techniques**. London: Sage Publications, 2003.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Bookman, 2005.
- COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. 166 f. Tese (Livre Docência). Departamento de Administração da Faculdade de São Paulo, Universidade de São Paulo, 2016.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração - RAUSP**, v. 47, n. 3, p. 385–397, 2012.

COMINI, G. M.; FILDELHOLC, M.; RODRIGUES, J. Empresas B: Princípios e desafios do Movimento B Corp. **XVII Seminário de Administração (SEMEAD)**, São Paulo, 2014.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. S. **Business Research Methods**. 12o ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2014.

CREMONEZZI, P. B. *et al.* Reflexões sobre o papel dos fundos de investimentos de impacto no desenvolvimento de negócios sociais: um estudo de caso. **Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, VII**, Universidade de São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.producao.usp.br/bitstream/handle/BDPI/45735/relex%C3%B5es%20sobre%20o%20papel%20dos%20fundos%20de%20investimentos%20de%20impacto%20no%20desenvolvimento%20de%20neg%C3%B3cios%20sociais%20-%20um%20estudo%20de%20caso.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 12 nov. 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3o ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of management studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.

CUMMING, D. J.; JOHAN, S. A. **Venture capital and private equity contracting: An international perspective**. Academic Press, 2013.

CUNHA, J.; BENNEWORTH, P. Social entrepreneurship and social innovation: are both the same?. **ICOPEV-2nd International Conference on Project Evaluation**. 2014. p. 75-84. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/36913/1/PAPER_ICOPEV2014_cunha_benneworth.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2017.

DACIN, M. T.; DACIN, P. A.; TRACEY, P. Social entrepreneurship: A critique and future directions. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1203-1213, 2011.

DALMARCO, G. *et al.* Universities' intellectual property: Path for innovation or patent competition?. **Journal of technology management & innovation**, v. 6, n. 3, p. 159-170, 2011.

DATTA, P. B. Exploring the evolution of a social innovation: A case study from India. **International Journal of Technology Management & Sustainable Development**, v. 10, n. 1, p. 55-75, 2011.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Bookman Editora, 2009.

DAWSON, P.; DANIEL, L. Understanding social innovation: a provisional framework. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 9-21, 2010.

DEES, J. G. The Meaning of “Social Entrepreneurship”. **Stanford Social Entrepreneurship Hub**, 1998. Disponível em: <http://sehub.stanford.edu/sites/default/files/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2016.

DEES, J. G. **The Meaning of Social Entrepreneurship**. 2001. Disponível em: http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf. Acesso em: 20 jan. 2017.

DEES, J. G.; ANDERSON, B. B. For-profit social ventures. **International Journal of Entrepreneurship Education**, v. 2, n. 1, p. 1-26, 2003.

DEFOURNY, J. From third sector to social enterprise. In: BORGAZA, C.; DEFOURNY, J. (Eds.). **The Emergence of Social Enterprise**. London: Routledge, 2001. p. 1–28.

DEFOURNY, J.; NYSENS, M. Defining social enterprise. In: NYSENS, M. (Ed.). **Social Enterprise**. Abingdon: Routledge, 2006. p. 3–26.

DEWES, J. O. Amostragem em Bola de Neve e Respondent-Driven Sampling: uma descrição dos métodos. 2013.

DOMENICO, M. L.; HAUGH, H.; TRACEY, P. Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 34, n. 4, p. 681–703, 2010.

DRUCKER, P. F. Social innovation—management's new dimension. **Long Range Planning**, v. 20, n. 6, p. 29-34, 1987.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of management journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

ESTENSORO, M. How can social innovation be facilitated? Experiences from an action research process in a local network. **Systemic Practice and Action Research**, v. 28, n. 6, p. 527-545, 2015.

FÉRES, N. C.; SOUZA, H. P. O Movimento CHOICE e a criação de negócios de impacto no Brasil. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 2, n. 1, p. 01-09, 2014.

FORÇA-TAREFA BRASIL. **Carta de princípios para negócios de impacto no Brasil**. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://forcatarefafinancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/07/Carta-de-Principios-Negocios-de-Impacto-no-Brasil.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2017.

FORTUNA, E. **Mercado Financeiro**: produtos e serviços. 13. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1999.

FRANZONI, G. B.; SILVA, T. N. Inovação Social e Tecnologia Social: o caso da Cadeia Curta de Agricultores Familiares e a Alimentação Escolar em Porto Alegre/RS. **XL Encontro da ANPAD (EnANPAD)**, Costa do Sauípe/BA – 25 a 28 de setembro, 2016.

GABOR, D. **Innovations: Scientific, Technological, and Social**. 1970. Disponível em: < <https://eric.ed.gov/?id=ED070258> >. Acesso em: 15 jan. 2017.

GALERA, G.; BORGAZA, C. Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. **Social Enterprise Journal**, v. 5, n. 3, p. 210–228, 2009.

GARCIA, A. C. **Mensuração de Desempenho e Avaliação de Negócios Sociais: Mapeamento de Metodologias e Ferramentas**. 36 f. Monografia (Graduação), Gestão de Políticas Públicas, Universidade de São Paulo, 2015.

GEOBEY, S.; WESTLEY, F. R.; WEBER, O. Enabling social innovation through developmental social finance. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 3, n. 2, p. 151-165, 2012.

GIIN. **Global Impact Investing Networking**. 2017. Disponível em: < <https://thegiin.org/> >. Acesso em: 23 mar. 2017

GLÄNZEL, G.; SCHEUERLE, T. Social Impact Investing in Germany: Current Impediments from Investors' and Social Entrepreneurs' Perspectives. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, p. 1-31, 2015.

GRANADOS, M. L. *et al.* Social enterprise and social entrepreneurship research and theory: A bibliometric analysis from 1991 to 2010. **Social Enterprise Journal**, v. 7, n. 3, p. 198-218, 2011.

GREGORY, Neil *et al.* De-Risking Impact Investing. **World Economics**, v. 17, n. 2, p. 143-158, 2016.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, AB da. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. **São Paulo: Saraiva**, v. 2, 2006.

GODOI, Christiane K.; MATTOS, Pedro L. C. L. Entrevista Qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Chistiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOLDSTEIN, J.; HAZY, K. J.; SILBERSTANG, J. A Complexity Science Model of Social Innovation in Social Enterprise. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 101–125, 2010.

GOMPERS, P.; LERNER, J. The venture capital revolution. **The journal of economic perspectives**, v. 15, n. 2, p. 145-168, 2001.

HACKETT, M. T. Solving “Social Market Failures” with Social Enterprises? Grameen Shakti

(Village Energy) in Bangladesh. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 676, n. August, p. 1– 30, 2016.

HEBB, T. Impact investing and responsible investing: what does it mean?. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, v. 3, n. 2, p. 71-74, 2013.

HELLMANN, T.; PURI, M. The interaction between product market and financing strategy: The role of venture capital. **The Review of Financial Studies**, v. 13, n. 4, p. 959-984, 2000.

HERRERA, M. E. B. Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 1468-1474, 2015.

HISRICH, R. D. *et al.* Venture capital funds in transition countries: Insights from Bosnia and Herzegovina and Macedonia. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 23, n. 2, p. 296-315, 2016.

HOWALDT, J.; SCHWARZ, M. Soziale Innovation–Konzepte, Forschungsfelder und-perspektiven. **Soziale Innovation**. VS Verlag für Sozialwissenschaften, p. 87-108, 2010.

HUBERT, A. *et al.* Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union. **Bureau of European Policy Advisors (BEPA)**. Disponível em: <http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2016, 2010.

HUDDART, S. Renewing the future: social innovation systems, sector shift, and innoweave. **Technology Innovation Management Review**, v. 2, n. 7, p. 5, 2012.

HULGÅRD, L.; FERRARINI, A. V. Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 46, n. 3, p. 256-263, 2010.

JOHNSON, K.; LEE, H. Impact Investing: A Framework for Decision Making. **Cambridge Associates**, v. 200, p. 4-5, 2013.

JACKSON, E. T. Interrogating the theory of change: evaluating impact investing where it matters most. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, v. 3, n. 2, p. 95-110, 2013.

JOÃO, I. S. **Modelo de gestão da inovação social para empresas sociais**. 152 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo (USP), 2014.

JULIANI, D. P. *et al.* Inovação social: perspectivas e desafios. **Revista Espacios**, v. 35 (nº 5), 2014.

KARAPHILLIS, G.; ASIMAKOS, S.; MOORE, S. **Financing social economy organizations**. Canadian Social Economy Research Partnerships, 2010.

KERLINGER, F. N. **Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Edusp, 1980.

KICKUL, J.; LYONS, T. S. Financing social enterprises. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 5, n. 2, p. 83-85, 2015.

KOLK, A.; LENFANT, F. Partnerships for peace and development in fragile states: identifying missing links. **Academy of Management Perspectives**, v. 29, n. 4, p. 422–437, 2015.

KORTUM, S.; LERNER, J. Does venture capital spur innovation?. In: **Entrepreneurial inputs and outcomes: New studies of entrepreneurship in the United States**. Emerald Group Publishing Limited, 2001. p. 1-44.

LAZZARINI, S. G. *et al.* Guia para a Avaliação de Impacto Socioambiental para Utilização em Investimento de Impacto. **TAC**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, art. 1, pp. 106-118, Jul./Dez. 2015.

LAVILLE, C.; DIONE, J. **O nascimento do saber científico: A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências sociais**. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul, p. 17-47, 1999.

LEADBEATER, C. Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years. **A social enterprise think piece for the Cabinet Office of the Third Sector**, 2007. Disponível:

<http://farm.tudor.lu/sites/default/files/2007_Social%20enterprise_%26_SI_Strategyfor10years_2007.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2017.

LE BER, M. J.; BRANZEI, O. (Re)Forming Strategic Cross-Sector Partnerships Relational Processes of Social Innovation. **Business & Society**, v. 49, n. 1, p. 140–172, 2010.

LETTICE, F.; PAREKH, M. The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 139-158, 2010.

LÉVESQUE, B. **Social Innovation and Governance in Public Management Systems: Limits of NPM and search for alternatives?**. Centre de recherche sur les innovations sociales, 2012. Disponível em: <https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET1116_GS.pdf>. Acesso em: 10 jan.2017.

LYONS, T. S. KICKFUL, J. R. The social enterprise financing landscape: The lay of the land and new research on the horizon. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 3, n. 2, p. 147-59, 2013.

MACLEAN, M.; HARVEY, C.; GORDON, J. Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 7, p. 747-763, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6o ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MÁRQUEZ, P. REFICCO, E. BERGER, G. Negocios inclusivos en américa latina. **Harvard business review**, 2009. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/profile/Ezequiel_Reficco/publication/228274326_Inclusive_Businesses_in_Latin_America_Spanish_Version/links/54298b240cf27e39fa8e61b7.pdf>. Acesso em; 10 jan. 2017.

MARSHALL, R. S. Conceptualizing the International For-Profit Social Entrepreneur. **Journal of Business Ethics**, v. 98, n. 2, p. 183–198, 2011.

MARTIN, M. Building Impact Businesses through Hybrid Financing. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 5, n. 2, p. 109-126, 2015.

MAURER, A. M.; SILVA, T. N. Como as inovações sociais criam e sustentam suas práticas? Integrando entendimentos de inovação social e teoria de práticas. **XXXIX Encontro da ANPAD (EnANPAD)**, Belo Horizonte/MG – 13 a 16 de setembro de 2015.

METRICK, A.; YASUDA, A. Venture capital and other private equity: a survey. **European Financial Management**, v. 17, n. 4, p. 619-654, 2011.

MANDELL, M.; STEELMAN, T. Understanding what can be accomplished through interorganizational innovations The importance of typologies, context and management strategies. **Public Management Review**, v. 5, n. 2, p. 197–224, 2003.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research in Practice**: Examples for Discussion and Analysis. 1o ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MOORE, M.; WESTLEY, F. R.; BRODHEAD, T. Social finance intermediaries and social innovation. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 3, n. 2, p. 184-205, 2012.

MULGAN, G. The process of social innovation. **Innovations**, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006.

MULGAN, G. **Social innovation**: what it is, why it matters and how it can be accelerated. London: The Basingstoke Press, 2007.

MULYANINGSIH, H. D.; DHEWANTO, W. In What Ways Does Social Enterprise Creating The Innovation. In: **Proceedings of the 8th Asian Business Research Conference**, ISBN: 978-1-922069-20. 2013. Disponível em: <http://www.wbiworldconpro.com/uploads/bangkok-conference-2013/management/1364451720_420-Hendrati.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2017.

MUMFORD, M. D. Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin. **Creativity research journal**, v. 14, n. 2, p. 253-266, 2002.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The Open Book of Social Innovation**. London: The Young Foundations, 2010. Disponível em: <http://kwasnicki.prawo.uni.wroc.pl/pliki/Social_Innovator_020310.pdf>. Acesso em 20 jan. 2017.

MURRAY, R.; MULGAN, G.; CAULIER-GRICE, J. **The open book of social innovation. Social innovator series**: Ways to design, develop and grow social innovation. London: NESTA/Young Foundation, 2010.
NICHOLLS, A. (Ed.). **Social entrepreneurship**: New models of sustainable social change. OUP Oxford, 2006.

NEUMEIER, S. Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research?—Proposal for a stronger focus. **Sociologia Ruralis**, v. 52, n. 1, p. 48–69, 2012.

NICHOLLS, A.; SIMON, J.; GABRIEL, M. Introduction: dimensions of social innovation. In: NICHOLLS, A.; SIMON, J.; GABRIEL, M. (Eds.). **New frontiers in social innovation research**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, p. 1–29, 2015.

NING, C.; WEN-WEN, S.; QI-TAISONG, S. Management to Social Enterprise-From a Perspective of Social Innovation. **Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, 2009 International Conference on**. IEEE, p. 14-17, 2009.

NGOASONG, M.; PATON, R.; KORDA, A. Impact Investing and Inclusive Business Development in Africa: A research agenda. 2015. Disponível em: <<http://oro.open.ac.uk/42157/1/ikd-working-paper-76.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

O'DONOHUE, Nick *et al.* **Impact Investments: An emerging asset class**. Global Research, 2010.

OECD. **Manual de Oslo**. 1997. Disponível em: <<http://www.abimaq.com.br/Arquivos/Html/IPDMAQ/oslo%20diretrizes%20-%20FINEP.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

PAVANI, C. **O capital de risco no Brasil: conceito evolução perspectivas**. Editora E-papers, 2003.

PEREDO, A. M.; CHRISMAN, J. J. Toward a theory of community-based enterprise. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 2, p. 309-328, 2006.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Business model with a social impact. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016.

PHALIPPOU, L.; GOTTSCHALG, O. The performance of private equity funds. **Review of Financial Studies**, v. 22, n. 4, p. 1747-1776, 2009.

PHILLIPS, W. *et al.* Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. **Group & Organization Management**, v. 40, n. 3, p. 428–461, 2015.

PHILLS, J.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation**, v. 6, n. 4, p. 34–43, 2008.

POL, E.; VILLE, S. Social innovation: Buzz word or enduring term?. **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, n. 6, p. 878-885, 2009.

PLONSKI, G. A. Cooperação Empresa-Universidade: Antigos Dilemas. **Revista USP**, v. 25, p. 32–41, 1995.

POPOV, A. A.; ROOSENBOOM, P. Does private equity investment spur innovation? Evidence from Europe. 2009.

PORTO, G. S. **Gestão da inovação e empreendedorismo**. 1. ed. São Paulo: Campus, 2013.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. **Strategy + Business**, n. 26, p. 1–26, 2002.

ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS. **Investimento de impacto: uma introdução**. 2016. Disponível em: <http://institutosabin.org.br/site/wp-content/uploads/2016/10/Investimento_de_impacto_WEB_11-10-2016.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2017.

RODRIGUES, A. L. Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre Nonprofit Sector e Economia Social. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 43, p. 111-128, 2007.

ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M. Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 1, 2014.

ROSSI, M. The role of venture capital funds in financing innovation in Italy. Constraints and challenges for innovative small firms. **International Journal of Globalisation and Small Business**, v. 7, n. 2, p. 162-180, 2015.

SÁBATO, J.; BOTANA, N. La Ciencia y la Tecnología en el Desarrollo Futuro de América Latina. **Revista de La Integración**, n. 3, p. 1–11, 1968.

SALTUK, Y.; BOURI, A.; LEUNG, G. Insight into the impact investment market. **Insight**, 2011.

SANZO-PEREZ, M. J.; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, L. I.; REY-GARCÍA, M. How to encourage social innovations: a resource-based approach. **The Service Industries Journal**, v. 35, n. 7-8, p. 430-447, 2015.

SCHIEFLER, G. H. C.; ADIB, L. A. N. Títulos de Desenvolvimento Social: utilizando a lógica do mercado de capitais para financiar políticas públicas no Brasil. **Revista Digital de Direito Administrativo**, v. 3, n. 1, p. 69-103, 2016.

SCHUMPETER, J. **O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico: A teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.

SEGATTO-MENDES, A. P.; SBRAGIA, R. O processo de cooperação universidade-empresa em universidades brasileiras. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 37, n. 4, 2002.

SERVA, M.; JUNQUEIRA, L. A. P.; OLIVEIRA, R. N. Pluralidade, Inovação Social e Gestão no Brasil Contemporâneo-Privatização do Porto de Santos e o novo arranjo organizacional para a gestão da mão-de-obra portuária. IV ENCONTRO DE ESTUDO ORGANIZACIONAIS ENEO, 04, Porto Alegre, 2006. **Anais... Porto Alegre: ANPAD**, v. 1, 2006.

SILBY, W. Impact Investing: Frontier Stories. **Innovations**, v. 6, n. 3, p. 3-8, 2011.

SIVESIND, K. H. Structured, qualitative comparison. **Quality & Quantity**, v. 33, n. 4, p. 361-380, 1999.

SPENA, T. R.; CHIARA, A. CSR, innovation strategy and supply chain management: toward an integrated perspective. **International Journal of Technology Management**, v. 58, n. 1/2, p. 83-108, 2012.

SPINA, C. A. Investidor anjo: Como conseguir investimento para o seu negócio. São Paulo: Ed. Nversos, 2013.

STARR, K. **The trouble with impact investing: P1**. 2012. Disponível em: <https://ssir.org/articles/entry/the_trouble_with_impact_investing_part_1>. Acesso em: 09 dez. 2016.

SWEETING, R. C. UK venture capital funds and the funding of new technology-based businesses: process and relationships. **Journal of Management Studies**, v. 28, n. 6, p. 601-622, 1991.

TAN, W.; WILLIAMS, J.; TAN, T.. Defining the ‘social’ in ‘social entrepreneurship’: Altruism and entrepreneurship. **The International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 1, n. 3, p. 353-365, 2005.

TAYLOR, J. B. Introducing social innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 6, n. 1, p. 69-77, 1970.

TELLES, R. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

TEODÓSIO, A. S. S.; COMINI, G. Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 47, n. 3, p. 410-421, 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação-5**. Bookman Editora, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3ª edição. Artmed Editora, 2008.

THOMPSON, J. Social enterprise and social entrepreneurship: where have we reached? A summary of issues and discussion points. **Social Enterprise Journal**, v. 4, n. 2, p. 149-161, 2008.

THOMPSON, J.; DOHERTY, B. The diverse world of social enterprise: A collection of social enterprise stories. **International journal of social economics**, v. 33, n. 5-6, p. 361-375, 2006.

VO, A. T.; CHRISTIE, C. A.; ROHANNA, K. Understanding evaluation practice within the context of social investment. **Evaluation**, v. 22, n. 4, p. 470-488, 2016.

WADHWA, A.; PHELPS, C.; KOTHA, S. Corporate venture capital portfolios and firm innovation. **Journal of Business Venturing**, v. 31, n. 1, p. 95-112, 2016.

WEINBERG, B. D. *et al.* Destination social business: Exploring an organization's journey with social media, collaborative community and expressive individuality. **Journal of interactive marketing**, v. 27, n. 4, p. 299-310, 2013.

WESTLEY, F.; ANTADZE, N. Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. **Innovation Journal**, v. 15, n. 2, p. 1–19, 2010.

WESTLEY, F. *et al.* Five Configurations for Scaling Up Social Innovation: Case Examples of Nonprofit Organizations From Canada. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 50, n. 3, p. 234–260, 2014.

YUNUS, M. **Creating a world without poverty**: social business and the future of capitalism. New York: Public Affairs, 2007.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2/3, p. 308–325, abr. 2010.

ZIDER, B. How venture capital works. **Harvard business review**, v. 76, n. 6, p. 131-139, 1998.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA OS GESTORES DOS FUNDOS DE INVESTIMENTO DE IMPACTO

1. Características gerais da organização – ano de fundação, quantidade de funcionários, principais atividades realizadas.
2. Como funciona o processo de financiamento do fundo? Para quem o fundo direciona o seu capital?
3. Quais os critérios que o fundo utiliza para escolha da organização?
4. Em que fase dos NIS o fundo geralmente costuma financiá-los? Porque?
5. Como é o processo de relacionamento entre o fundo de investimento de impacto com os negócios de impacto social? Há algum contrato? Como é realizado o contrato? O que contém no contrato?
6. Quais são as maiores dificuldades enfrentadas pelo fundo no processo de relacionamento com a organização?
7. Como ocorre a saída das organizações do fundo? Qual a média de anos que uma organização é financiada pelo fundo?
8. Como o fundo interfere na condução do NIS?
9. O fundo atua de algum modo para interferir no impacto social dos negócios apresentados?
10. O fundo valida o modelo de negócio dessas organizações? O fundo apoia a ideia inicial dos NIS? E na prototipagem das ideias? Como o fundo lida com a parte tecnológica dessas organizações? Dão algum suporte?
11. Os riscos das empresas, ao participarem dos fundos, são minimizados ao desenvolver atividades, serviços, produtos que tem como meta atender uma necessidade social?
12. O fundo liga as empresas com investidores, clientes, parceiros, outras empresas e fornecedores?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA OS GESTORES DOS NEGÓCIO DE IMPACTO SOCIAL

1. Características gerais da organização – ano de fundação, quantidade de funcionários, principais atividades realizadas.
2. Como surgiu o negócio? O que impulsionou o surgimento?
3. No início, o negócio recebeu algum apoio financeiro?
4. Quais as principais dificuldades encontradas pelo NIS?
5. Como o NIS busca equilíbrio do valor social e econômico? Como o NIS lida com o valor econômico?
6. Quando iniciou a relação entre o fundo de investimento e o negócio de impacto social? Como é o relacionamento?
7. Qual a interferência do fundo no desenvolvimento de produtos, serviços ou atividades que impactem socialmente? Houve alguma contribuição?
8. Como o fundo interfere na condução do NIS?
9. Como ocorreu o processo de desenvolvimento de seu produto desde a fase da ideia até a sua comercialização? O fundo teve alguma contribuição em alguma fase do processo?
10. Quais as maiores dificuldades no desenvolvimento dessa inovação?
11. Os riscos das empresas, ao participarem dos fundos, são minimizados ao desenvolver atividades, serviços, produtos que impactem socialmente?

APENDICE C – MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Utilizou-se a matriz de amarração a fim de demonstrar coerência do problema de pesquisa com os objetivos, questões de pesquisa, referencial teórico, forma de coleta de dados, instrumento de coleta de dados e as técnicas de coletas. A partir da matriz de amarração foi possível visualizar as conexões entre o problema e as questões metodológicas, observando se há uma lógica para responder o problema. Nesse sentido, pode-se analisar a estrutura esquematizada da configuração da pesquisa (TELLES, 2001).

MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Problema de Pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Questões de Pesquisa	Referencial Teórico	Forma de coleta de dados	Questões do instrumento de coleta de dados	Técnica de Análise de Dados
Como se configura a participação dos fundos de investimento de impacto nas fases do processo de desenvolvimento da inovação social em negócios de impacto social?	Analisar como se configura a participação dos fundos de investimento de impacto nas fases do processo de desenvolvimento da inovação social em negócios de impacto social.	Mapear os fundos de investimento de impacto brasileiros;	Quantos fundos de investimento existem no Brasil e qual a sua caracterização dentro do contexto brasileiro?	<p>Inovação Social (CLOUTIER, 2003; MULGAN, 2007; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008; POL; VILLE, 2009; DAWSON; DANIEL, 2010; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; LETTICE; PARECK, 2010; BIGNETTI, 2011; CUNHA; BENNEWORTH, 2014; CAJAÍBA-SANTANA, 2014; ESTENSORO, 2015).</p> <p>Fundos de Investimento de Impacto O'DONOHUE <i>et al.</i> (2010), BERTIN (2016), BUGG-LEVINE; EMERSON (2009); BRAGG (2010), SALTUK; BOURI; LEUNG (2011), SILBY (2011), HEBB (2013); JOHNSON; LEE (2013), BREST; BORN (2013), NGOASONG; KORDA; PATON (2015), ALLMAN; NOGALES (2015), CLARKIN; CARGIONI (2016).</p> <p>Inovação Social e Fundos de Investimento de Impacto GEOBEY, WESTLEY E WEBER (2012), CETINDAMAR E KOZANOGLU (2014) E BHATT E AHMAD (2017)</p>	Entrevista semiestruturada com gestores dos fundos de investimento de impacto e negócios de impacto social, análise documental e observação direta.	Apêndice A (Questões 1 a 7)	Análise de conteúdo com utilização do software Atlas TI
		Identificar os elementos que compõem as fases do processo de inovação social;	Quais os elementos que compõem as fases do processo de desenvolvimento da inovação social?			Apêndice B (Questões 1, 2, 3, 4, 9 e 10)	
		Identificar a participação do fundo de investimento de impacto nas fases do processo de inovação social;	Qual a participação do fundo de investimento de impacto nas fases do processo de desenvolvimento da inovação social?			Apêndice A (Questões 8 a 12) Apêndice B (Questões 6 a 11)	

FONTE: A autora (2017)

APÊNDICE D – CODIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS

CODIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS			
	E1	V1	E11
			E12
VOX Capital	E2	V2	E13
			E14
			E15
		V3	E16
		M1	E17
			E17
	E3		E18
MOV Investimentos	E4	M2	E19
	E5		E20
			E21
		M3	E22
			E23
		G1	E24
			E24
	E6		E25
GAG Investimentos	E7	G2	E26
			E27
		G3	E28
Gera Venture	E8		
Kaeté Investimentos	E9		
Positive Venture	E10		

APÊNDICE E – CODIFICAÇÃO DOS DOCUMENTOS

Fundos e investidas	Codificação	Tipo de documento
Vox	D1	<i>Website</i>
	D2	Relatório de impacto
V1	D3	<i>Website</i>
	D4	Estudo de caso
	D5	Relatório executivo
V2	D6	<i>Website</i>
V3	D7	<i>Website</i>
	D8	Matéria publicada na mídia
	D9	Matéria publicada na mídia
MOV	D10	<i>Website</i>
	D11	Relatório de impacto
M1	D12	<i>Website</i>
M2	D13	<i>Website</i>
M3	D14	<i>Website</i>
GAG	D15	<i>Website</i>
G1	D16	<i>Website</i>
	D17	Matéria publicada na mídia
G2	D18	<i>Website</i>
G3	D19	<i>Website</i>
	D20	Matéria publicada na mídia
Gera	D21	Estudo de caso
Kaeté Investimentos	D22	<i>Website</i>
Positive Venture	D23	<i>Website</i>

APÊNDICE F- TERMO DE CONSENTIMENTO PARA OS ENTREVISTADOS

Prezado (a) participante:

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), de uma pesquisa conduzida por Indira Gandhi Bezerra de Sousa, mestranda em Administração na Universidade Federal do Paraná, na linha de pesquisa “Inovação e Tecnologia”. Esta pesquisa tem por objetivo analisar a configuração do processo de inovação social dos negócios de impacto social a partir da participação dos fundos de investimentos de impacto.

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. Além disso, a entrevista poderá ser interrompida a qualquer momento, caso seja da sua vontade.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder às perguntas feitas pela pesquisadora (Indira) e adicionar informações que não lhe foram perguntadas, se considerar pertinente. A expectativa de duração da entrevista é de 20 a 60 minutos e será gravada em áudio, sendo que as gravações ficarão arquivadas com a pesquisadora com acesso restrito, e livre de identificação.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. A pesquisadora responsável se compromete a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos sem qualquer identificação dos indivíduos.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, da pesquisadora responsável. Seguem os telefones e o endereço institucional da pesquisadora.

Indira Gandhi Bezerra de Sousa

Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração Geral e Aplicada, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Av. Prefeito Lothário Meissner, 632, 2º andar, Jardim Botânico. Curitiba – PR

Telefone pessoal: (86) 9 9905-1332

Declaro que entendi os objetivos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

_____, ____ de _____ de 2017.

Assinatura do (a) participante:

Assinatura da pesquisadora:

APÊNDICE G- PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA E DIVULGAÇÃO DO NOME

Por meio da presente autorização, informo que aceito participar da pesquisa que investiga sobre a participação dos fundos de investimento de impacto no desenvolvimento de inovações sociais por parte dos negócios de impacto social.

Essa pesquisa é de responsabilidade da pesquisadora Indira Gandhi Bezerra de Sousa-discente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR), Mestrado em Administração, na linha de pesquisa em Inovação e Tecnologia - e sob a supervisão da professora Dra. Andréa Paula Segatto.

Para cumprimento da referida pesquisa, serão realizadas entrevistas pela própria discente junto aos gestores e colaboradores dos fundos de investimento de impacto e dos negócios de impacto social. Os dados obtidos nas entrevistas serão usados para fins acadêmicos e de pesquisa, não tendo nenhuma finalidade comercial.

Como participante da pesquisa, declaro que concordo em ser entrevistado (a), uma ou mais vezes pela pesquisadora, em local e data previamente ajustados, permitindo a gravação das entrevistas.

Autorizo a divulgação do nome da XXXXX junto aos resultados da pesquisa, comprometendo-se a pesquisadora a utilizar as informações prestadas somente para os propósitos de pesquisas acadêmicas.

Ao final da pesquisa, se assim desejar, os resultados poderão ser compartilhados com a organização.

Local, data.

Assinatura do Entrevistado (a)

Nome do entrevistado (a): _____

Cargo que ocupa na organização: _____

E-mail e telefone do entrevistado: _____

APÊNDICE H – EVIDÊNCIAS DAS ENTREVISTAS E DOCUMENTOS DO NIS V2

EVIDÊNCIAS DAS FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS V1

Fases do processo	Trechos em destaque
Fase inicial	<p>“O que motivou foi quando comecei a estudar esse capitalismo consciente, as pessoas são construídas em forma de pessoas, propósito e performance e aí eu procurei o que tinha no Brasil de oportunidade e aí eu falo de problema, problema com P maiúsculo que a gente pudesse endereçar e a gente viu naquela época que o maior sonho do Brasil era empreender. O maior sonho da base da pirâmide era empreender por uma boa causa, que era melhorar a educação da família e a gente viu que nenhuma instituição financeira estava olhando para esse público, que era basicamente invisível por esse sistema, daí a gente decidiu servir esse público praticando, as políticas do capitalismo consciente, respeitando nossa missão que é humanizar serviços financeiros” (E12).</p> <p>“A empresa nasceu em 2012 como uma plataforma de serviços financeiros 100% <i>online</i>. Atuar nas favelas era uma ideia que tínhamos desde o início, mas não sabíamos como. Com o tempo, percebeu que precisava estar mais perto de seu público-alvo” (D4).</p> <p>“Estudando mais sobre o setor e os potenciais clientes, participando de seminários e conhecendo iniciativas, como a Favela Holding, [...], os sócios-fundadores do negócio V1 vislumbraram no mercado uma oportunidade maior [...] trabalhar com produtos financeiros para os microempreendedores das favelas brasileiras. Os sócios também aprenderam que o mercado de baixa renda não estava pronto para receber uma empresa 100% <i>online</i>” (D4).</p> <p>Quando conhecemos a Favela Holding, revisitamos e redesenhamos toda a estratégia da empresa, que culminou inclusive em uma mudança societária, na qual decidimos ser uma empresa de impacto” (D4).</p> <p>“Desde o começo a gente capitou dinheiro de investidores anjos. Capitou na época 600 mil reais. Eu coloquei dinheiro meu também. Então foi como a gente começou, dinheiro dos fundadores e de investidor anjo” (E12).</p>
Fase de desenvolvimento	<p>“Foi bem conceito MPT (melhoria de processo de teste) mesmo, a gente começou na comunidade Paraisópolis, com uma prancheta, papel e Excel, até para validar o produto, hoje ele está todo em cima de <i>IPad</i>, de banco de dados, com inteligência artificial [...]. Aí partir daí a turma de <i>design thinking</i>, iam identificando quais eram as dores dos usuários, ou seja, o nosso agente, o nosso cliente e a gente ia fazendo uma melhora contínua do produto” (E12).</p> <p>“Nunca imaginei que compraria uma empresa em Israel. Antes eu estava mais preocupado em sobreviver, em saber se as pessoas iriam querer trabalhar no meu negócio (E12). ”</p> <p>“O time de inovação fica a postos lá em Israel, mas quem diz quais são demandas dos empreendedores são eles mesmos, ou melhor, os clientes que formam o conselho consultivo” (D3).</p>
Fase de dimensionamento	<p>“Ao longo desses últimos cinco anos a gente foi se transformando cada vez mais, hoje a empresa é uma correspondente bancária, a gente saiu de São Paulo, hoje a gente tem operações em três estados do Nordeste que é o Maranhão, Pernambuco e Ceará” (E11).</p> <p>“No momento em que nos tornamos uma empresa de impacto, passamos a ter outro problema: todo dia aparecem profissionais que querem trabalhar com propósito e que são muito inteligentes” (D4).</p> <p>“Tem outro produto que é o meio de pagamento, que nesse momento está sendo focado para os microempreendedores que já são clientes nossos. E funciona como se fosse uma maquininha, uma moderninha, só que é um aplicativo embutido no celular dele, ele vai lá no Google Play baixa esse aplicativo. A vantagem é que ele não paga taxa de aluguel, não</p>

	<p>tem que comprar a maquininha, tem só que, o único custo que ele vai ter é a taxa administrativa que as outras já tem” (E11).</p> <p>“Tem um terceiro produto que a gente ainda não lançou, que é a conta corrente, que vai sair até o final de 2017 e a ideia é que a gente ofereça um serviço completo para esse microempreendedor. Além do cara ter o meio de pagamento, que ele consegue ter um relacionamento mais dinâmico com o cliente dele [...], além do microcrédito, ele vai ter a conta que ele não consegue hoje abrir no banco, ou que ele não tem no banco [...]” (E11).</p> <p>“Mensuramos impacto sim, três dos nossos KPIs (<i>Key Performance Indicators</i>) são: número de áreas não servidas (atuação do negócio renda per capita < R\$ 550); <i>Fair price: spread</i> total do negócio (%a.m); Serviço: número de clientes impactados; Salário quantidade de comissão média /renda per capita” (E11).</p> <p>“A gente hoje tem mais de 30 mil clientes já impactados, já emprestamos mais de 110 milhões de reais e temos uma carteira ativa de mais de 45 milhões de reais e a expansão que a gente quer até 2021, a gente quer impactar mais de um milhão de pessoas e queremos chegar nos dois mil agentes” (E11).</p> <p>“Nesses anos de operação, já foram distribuídos 100 milhões de reais, para 30 mil clientes” (D3).</p> <p>“Então, a gente está muito bem assessorado hoje por <i>stakeholders</i> que entendem muito bem da base da pirâmide, tem muita atuação da base da pirâmide” (E11).</p> <p>“Acaba de firmar uma parceria com a “Chief Love Officer (CLO)” [...], conferencista especializada em relacionamentos pessoais, vem para a empresa “desenvolver a melhor versão das pessoas”. As primeiras ações de seu trabalho incluirão um <i>coach</i> para os líderes e o desenvolvimento de um programa de bem-estar junto à Diretoria de Pessoas da empresa” (D3).</p> <p>“Então, a gente tem indicadores de acompanhamentos tanto de impacto quanto de desenvolvimento das atividades dos resultados. O impacto financeiro muito acirrado, tem que estar sempre olhando os dois ao mesmo tempo, não adianta ter mais retorno financeiro, menos impacto, mais impacto e menos retorno financeiro. Então isso é um desafio, mas aí veja, a gente é formada por propósito, performance e pessoas. A gente criou indicadores, com base nesses três pilares, é algo muito claro. Nesse momento, que a gente está agora de escalabilidade, nossa operação vai para 2000 mil agentes e um milhão de clientes. Então, é mais importante ainda que você tenha uma definição clara de quais serão esses indicadores, qual atuação o que vai estar fazendo” (E11).</p>
--	---

EVIDÊNCIAS DA PARTICIPAÇÃO DA VOX NAS FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS VI

Categorias de Análise	Trechos
-----------------------	---------

Relação com o negócio	<p>“Uma relação que desde o começo, como são dois Bcorp (Empresas B), então assim foi uma relação bem transparente, ambos os lados um calçando o sapato do outro, construindo juntos. Então foi uma relação, assim, bem diferenciada quando comparada com um fundo de <i>venture capital</i> tradicional que está tentando fazer sempre uma relação mais predatória, menos ganha-ganha” (E12).</p> <p>“Por ser sócia e parceira, a Vox participa indiretamente de todas as decisões do negócio V1. Uma vez por mês fazemos o CAD (Conselho Administrativo Deliberativo). Nele, é discutido tudo e aí nossos parceiros como a Vox participam. Então a Vox analisa, participa das ações do negócio V1, participa dos eventos que o negócio V1 organiza, o negócio V1 participa dos eventos que a Vox organiza, então as interfaces que a gente tem com eles é bastante interessante. Eles não têm participação no cotidiano, na operação do dia-a-dia, eles têm com certeza uma participação no escopo geral do negócio, mas não é que eles decidam o que o negócio faz ou deixa de fazer” (E11).</p> <p>“[...] Qualquer <i>startup</i>, às vezes, o risco é faltar fôlego, né?! Porque você é uma série de tentativas e erros, então sem dúvida, você ter a Vox com a gente desde de 2014 ajudou muito a gente poder ter o fôlego necessário para poder errar, tentar até acertar. Então, assim, muitas vezes o empreendedor está quase ali dobrando a esquina, já está ali para acertar e o dinheiro acaba” (E12).</p> <p>“Além do aporte financeiro na empresa, colocamo-nos no papel de conselheiros para questões técnicas e comportamentais visando a melhoria do processo de tomada de decisões estratégicas” (D1).</p>
Fase Inicial	“Na fase inicial...Tudo foi desenvolvido pelo time aqui” (E12)
Fase de Desenvolvimento	<p>“Não participa muito na condução do produto e na proposta de valor” (E12).</p> <p>“Muito pouca ou a nível de conselho. Ajudando a definir as prioridades da empresa, ajudando a gente a blindar a nossa missão, ajudando às vezes quando algum indicador do conselho está vermelho, dando ideia de soluções. Em termos de desenhar produtos, não, é o time que faz, não é papel do investidor” (E12).</p> <p>“Não. Técnico, na operação não. Ela oferece no conselho, uma participação ativa. Aporte no dia-a-dia não, é tudo feito aqui dentro, com a Omni também” (E11).</p>
Fase de Dimensionamento	<p>“O negócio V1 depois de dois anos de investimento, aumentou em 2000 vezes o número de clientes e aumentando o número de clientes, não só está ganhando muito dinheiro, você está impactando muito mais gente, e no caso deles que são um banco de microcrédito que dão recursos para pessoas localizadas no Nordeste, com certeza, realmente o nosso objetivo final, maximizar a escala quanto financeira como de impacto, foi alcançado” (E1).</p> <p>“A Vox apoia 100% a mensuração do impacto. Tanto que estamos refazendo os nossos KPIs com base na "Teoria da Mudança", apresentada pela Vox. E os empreendedores relatam que o negócio V1 tem um serviço diferenciado e por isso continuam renovando conosco” (E11).</p> <p>“Tem a participação da Vox, a Vox é uma participação estratégica, a gente está recriando indicadores e a Vox inclusive participou de uma reunião passada, participando desse processo para ajudar cada vez mais a gente na criação desses indicadores, como você vai aumentando, escalando a sua operação, é importantíssimo que você tenha como mensurar tanto o impacto quanto o teu rendimento, teu desempenho. Então, é importante que você tenha indicadores muito bem amarrados e personalizados também. Porque a gente não está criando um acompanhamento padrão para mercado financeiro, não é nada do tipo, a gente tem que mensurar o desempenho financeiro, mensurar nossa operação, a gente tem que sempre levar em consideração o impacto que a gente está tendo, afinal é a nossa proposta de valor para os microempreendedores” (E11).</p>

APÊNDICE I – EVIDÊNCIAS DAS ENTREVISTAS E DOCUMENTOS DO NIS V2

EVIDÊNCIAS DAS FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS V2

Fases	Trechos
Fase Inicial	<p>“A ideia [...] surgiu do produto original [...], que a gente começou a ter acesso a agenda das clínicas de radiologia, a gente começou a ver que elas tinham um grande nível de ociosidade e a gente começou a oferecer, perguntar aos donos da clínica se a gente poderia vender esse espaço na agenda, por um preço menor, e aí a gente começou a vender esse espaço por um preço melhor, até que a gente percebeu que não precisava só vender isso, posso vender tudo, se esses caras que são grandes tem ociosidade na agenda, você imagina os pequenos, então a gente começou a negociar, a credenciar uma rede de consultórios médicos e odontológicos, negociando um preço de tabela acima que o plano de saúde paga [...], você tem um impacto social inclusive nos médicos e dentistas [...]E13).</p> <p>“A ideia [...] é levar a preços mais populares o acesso a clinicas mais interessantes, então, por isso que começou a surgir a ideia do negócio de impacto, cara como é que eu posso levar saúde para quem não tem, para quem está na fila do SUS por exemplo. Então, a gente começou a negociar com clínicas, preços mais atrativos e financiar essas consultas e exames no cartão de crédito até 12 vezes” (E13).</p> <p>“Nós escolhemos a aceleradora, e fomos para dentro [...] e ficamos dois anos e meio [...] e já com um pequeno aporte, ela abriu portas pra gente para alguns investidores anjos [...]. Então a gente fez uma série de captação, onde a gente não tinha o produto, mas [...] já estava em construção, e a gente já tinha o escopo do projeto, já tinha a ideia em andamento para a criação do produto” (E13).</p>
Fase de Desenvolvimento	<p>“A gente tinha pedaços do produto [...]. Então, a gente começou a montar esse negócio, desenvolver a ideia, apresentou a ideia e montamos uma plataforma, aí você tem dificuldades, como que a gente vai fazer o negócio, como que eu faço para cobrar no cartão de crédito, aí você tem que ser cliente da Cielo, fecha contrato com a Cielo, negociar taxa, são taxas muito grandes. Eu não conseguiria fazer isso, se eu não tivesse um aporte, porque eu preciso fazer depósito em calção com um dinheiro alto que ficou bloqueado na conta da Cielo”. (E13).</p> <p>“O produto já estava em desenvolvimento dentro da aceleradora, então a gente entrou na aceleradora [...] teve um aporte para o desenvolvimento do produto” (E13).</p>
Fase de Dimensionamento	<p>“O produto está sempre em mutação, porque a gente tem o conceito de <i>startup</i>, desde o começo vem mudando muito e mudando de uma forma muito enriquecedora, porque a gente está abrindo novos canais, trabalhando agora em outras áreas, estamos conversando bastante com a própria área corporativa, então o produto está sempre em evolução. Em um ano e meio passou de uma simples busca na internet por procedimentos, por algo muito, muito maior hoje em dia” (E13).</p> <p>“A gente está aumentando esse time, e como uma grande empresa vai entrar a nossa base vai crescer muito e a gente tem que atender toda essa demanda e você tem que treinar [...]” (E13)</p> <p>“Agora a gente fez um produto que é para oferecer para as empresas, principalmente pequenas e médias empresas que não oferecem benefício nenhum de saúde. Então, o produto que você paga, você pagaria 9,90 por mês, quando você tem acesso a toda a nossa rede credenciada para você ir lá e comprar em até 12 vezes, você tem desconto em farmácia, você tem orientação médica por telefone, você tem auxílio odontológico e emergencial” (E13).</p>

FONTE: Autora (2017)

EVIDÊNCIAS DA PARTICIPAÇÃO DA VOX NAS FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO
NIS V2

Categorias de Análise	Trechos
Relação com o negócio	<p>“Então, a gente fez uma série de captação, onde a gente não tinha a plataforma, mas já estava em construção, e a gente já tinha o escopo do projeto, já tinha a ideia em andamento para a criação do produto. Aí foram quando surgiram os fundos de impacto e fizeram um aporte de capital na gente” (E13).</p> <p>“Foi em 2015. Teve um contrato de investimento, eles fizeram um aporte, um acordo de acionistas, um contrato de investimento, tudo certinho, governança perfeita, são fundos muito sérios” (E13).</p> <p>“Eles nunca interferiram na condução do negócio, eles nunca viraram e falaram, vocês não podem fazer isso, o produto está errado, muda... não é, é sempre, até porque é um conselho, não adianta um fundo chegar aqui, um conselho formado por três fundos, são quatro cadeiras no conselho, três... uma pra cada fundo e uma nossa, então é tudo votado, [...] apesar de a maior parte das ações estarem nas mãos fundos e dos sócios fundadores, o presidente do conselho é nosso CEO, tem votações igualitárias” (E13).</p> <p>“A Vox não interfere no dia-a-dia da companhia, ela não interfere para o caminho que a gente está seguindo. A decisão de uma empresa, do fundo é mais se a gente vai vender, se a gente vai comprar ou decisões se vou mudar a diretoria e o conselho, ele tem voto” (E13).</p> <p>“Eles são caras que abrem portas, eles abrem portas dentro desse segmento, então, se a gente quer conversar com grandes redes de clínicas, eles nos ajudam a chegar até eles, [...], eles não tem influência no dia-a-dia da empresa, mas na condução do negócio da estratégia sim. São pessoas que conhecem muito bem do segmento onde estão inseridas, então no meio das decisões estratégicas, eles acedem algumas luzes, dão alguns caminhos, mas quem escolhe qual o caminho que vamos seguir, somos nós” (E13).</p>
Fase Inicial	Não houve participação.
Fase de Desenvolvimento	<p>“Sobre diretrizes operacionais, construção de produtos, eles não batem o martelo em nada, são tudo decisão dos empreendedores, então isso está nas nossas mãos” (E13).</p> <p>“Já estava em desenvolvimento quando começou as conversas com a Vox, [...] o produto já estava em desenvolvimento dentro da aceleradora. Para gente já era uma realidade, já era uma coisa que estava saindo do papel, a diferença foi que não era muito uma exigência, era muito mais para onde a gente vai direcionar o produto para que ele tenha muito mais impacto, é muito mais nesse caminho” (E13).</p>
Fase de Dimensionamento	<p>“A Vox tem um relatório anual para fazer essa medição. Só que a nossa forma de mensurar o impacto hoje, a gente tem dados? Temos, só que a gente está tão focada em processo de inovação em construção da empresa e do lançamento dos novos produtos que a gente não está preparada para mensurar” (E13).</p> <p>“Eles ajudam a gente, primeiro com dinheiro, então [...] quando eles aportam capital, propiciam que a gente tenha um maior nível de desenvolvimento, a gente faz investimento em marketing, a gente faz investimento em estrutura e possibilita que a gente alcance um número maior de pessoas [...] são pessoas bem formadas a respeito do assunto, então eles estudam as empresas que eles participam e estudam o segmento [...]. Outra coisa que eles ajudam bastante é abrir portas, são pessoas que tem o <i>network</i> muito grande e eles facilitam nossa vida, então, [...] (E13).</p>

APÊNDICE J – EVIDÊNCIAS DAS ENTREVISTAS E DOCUMENTOS DO NIS V3

EVIDÊNCIAS DAS FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS V3

Fases	Trechos
Fase Inicial	<p>“Então, procuro solução para brasileiro. Não adianta trazer uma super coisa de fora e a gente olha muito coisa de fora e a gente é a única empresa do Brasil filiada ao Consumer Liter Misse, que é uma associação americana de benefícios para saúde. A gente <i>“benchmakiou”</i> Portugal, Quênia, Índia, EUA, mas porque uns tinham as melhores soluções e as mais modernas e outros porque tinham mercados mais parecidos com o Brasil, com grandes populações em desenvolvimento etc, mas no final das contas, o que vale é que tropicalizamos, porque a gente é diferente de tudo” (E16).</p>
Fase de Desenvolvimento	<p>“A gente passou o segundo semestre de 2014 todo montando redes, desenvolvendo tecnologia e entendendo como seria os processos da empresa e colocando a empresa no ar, sem vender nenhum cartão. A partir de fevereiro de 2015 a gente começa a colocar operação no ar e com a operação no ar a gente começa a pilotar em alguns clientes e entender como é que esse produto funcionaria e fazer ele funcionar” (E16).</p> <p>“Então, a gente começou a trazer coisas e serviços que estão relacionados com o produto principal e que fosse melhorando a experiência do usuário, que fosse tornando o serviço mais humano, que fosse trazendo para ele mais segurança, que fosse acolhendo mais, porque a gente entende que o personagem principal desse ciclo todo é um humano e é um humano que estar no centro” (E16).</p>
Fase de Dimensionamento	<p>“Então, a primeira opção foi atacar o varejo, a distribuição através do varejo nos proporcionou fazer uma escalada rápida do negócio, porque o varejo vende muito, vende em massa, rápido. Isso dá uma sustentabilidade e agora a gente começar a trabalhar soluções empresariais, tudo dentro de uma programação que a gente entende assim: esse canal escala mais rápido e se dá mais sustentabilidade e a rentabilidade é melhor naquele e como é que a gente faz um <i>mix</i> para conseguir ter uma empresa que seja saudável, sustentável e que possa gerar impacto e entregar serviço e gerar valor” (E16).</p> <p>“E aí a gente recebeu essa primeira rodada de Investimentos fez a escalada do negócio e a gente hoje distribui através do varejo e tem mais de 200 lojas da camisaria Colombo e tem outros canais de distribuição, a gente tem parceria com a Natura, para que as consultoras Natura possam usar o produto, mas enfim as consultoras de São Paulo todas já podem fazer o uso do produto e a gente passou por esse primeiro momento de escalada” (E16).</p> <p>“A gente foi mudando um pouco o formato, a gente está fazendo comunicações, mas personalizadas, olhando mais a base de dados e entendendo um pouco mais do perfil de cada usuário para poder entregar coisas mais customizadas. E novos serviços também empoderam os nossos usuários, eu preciso conseguir viabilizar para ele sabe, de alguma forma mais incisiva, mais proativa é o que a gente chama do pilar empoderamento, é atuar um pouco mais proativamente e não esperar que ele procure acesso à saúde. Acesso a saúde é só uma plataforma é uma engenharia, você cria ela e deixa lá, se você não disser para as pessoas que você tem que ir, elas não vão, aí a gente tem um terceiro pilar, que é o engajamento” (E16).</p> <p>“A gente está falando de um produto que não tem emergência e nem hospital, a gente está falando basicamente de eletivo de consultas exames e aí você tem que atuar muito mais na prevenção, [...] fomentando mais informações, abrindo novos canais de comunicação, disponibilizando serviços novos, como esse que eu falei da orientação médica por telefone que você coloca um canal 24 horas à disposição do usuário independentemente de onde ele esteja e sem ter que pagar nada e outras coisas” (E16).</p>

FONTE: Autora (2017)

EVIDÊNCIAS DA PARTICIPAÇÃO DA VOX NAS FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS V3

Categorias de Análise	Trechos
Relação com o negócio	<p>“A gente tem uma relação bastante próxima e saudável [...], até a própria dinâmica de ter que reportar coisas para eles e as perguntas que vieram de lá, nos fizeram pensar em reavaliar nossas teses, nossos conceitos, o próprio exercício da tese de mudança, foi um exercício que partiu deles no momento da finalização do investimento, é um exercício que eles fazem para decidir ou não investir em uma empresa” (E16).</p> <p>“O relacionamento é muito mais de conselho. Acho que sempre nos ajudam, à medida que fazem a gente sempre reavaliar nossas teses, [...]. A gente não tem uma convivência diária, porque eles não estão na operação, eles acompanham a operação. O reporte a gente faz mensalmente, de informações financeiras, de informações operacionais, e de algumas informações que a gente considera que dá uma pista de como a gente está impactando as pessoas, quantidade de consultas realizadas, distribuição de consultas de forma geográfica” (E16).</p>
Fase Inicial	Não houve participação
Fase de Desenvolvimento	Não houve participação
Fase de Dimensionamento	<p>“A Vox trouxe para a gente o recurso financeiro que a gente precisava para começar a fazer a escalada do negócio, [...]. Com a chegada da Vox e esse momento de escalada, a Vox teve um papel importante de fazer a gente olhar para dentro e enxergar que a gente tinha potencialidade ainda maiores [...]. Inclusive, a decisão quando a gente montou a empresa de ter um modelo que fosse transacional e que pudesse garantir para usuário exatamente o que a gente estava oferecendo, a Vox já estava lá dentro da gente, mas eu acho que a Vox começou a organizar o nosso pensamento para olhar realmente o que é impacto e o quanto isso que eu estou fazendo [...] realmente pode mudar a vida das pessoas e aí a gente começa a querer medir isso também, e sabe então eles tiveram um papel importante em dar uma mudada no nosso <i>mindset</i> e ampliar as visões” (E16).</p> <p>“Vox é uma chancela, ela nos ajuda na apresentação, na abertura de portas, valida nosso modelo” (E16).</p> <p>“A Vox também trouxe provocações para a gente em relação a própria experiência do usuário e a gente foi colocando isso para dentro do nosso balaio e fazendo uma mistura para conseguir entregar serviços melhores e que não fosse só uma transação, que não fosse só uma rede com preço legal, mas que pudesse ter coisas a mais, então a gente começou a trazer, [...] serviço de orientação médica pelo telefone, o desconto em medicamento [...]” (E16).</p> <p>“E aí a gente recebeu essa primeira rodada de Investimentos fez a escalada do negócio e a gente hoje distribui através do varejo e tem mais de 200 lojas da camisaria Colombo e tem outros canais de distribuição. A gente tem parceria com a Natura, para que as consultoras Natura possam usar o produto, [...] todas já podem fazer o uso do produto e a gente passou por esse primeiro momento de escalada” (E16).</p> <p>“Depois a gente refez esse exercício no final do ano passado e a gente fica revalidando esses conceitos e eles nos ajudam a pensar bastante nisso e a abrir algumas portas sem dúvidas nenhuma, [...] porque você tem um conjunto de resultados esperados, medir Impacto é um desafio, eu acho que todo mundo está tentando aprender como fazer isso e a gente tem trabalhado em uma modelagem de dados, que nos indica que a gente realmente está impactando as pessoas. Esse é um desafio, mas qualitativamente a gente tem tido respostas muito satisfatórias, que a gente colhe de depoimento de clientes, de pessoas que contam experiências transformadoras [...]” (E16).</p>

APÊNDICE K – EVIDÊNCIAS DAS ENTREVISTAS E DOCUMENTOS DO NIS M1

EVIDÊNCIAS DAS FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS M1

Fases	Trechos
Fase Inicial	<p>“A principal motivação, ela é bem conservacionista. A gente vem de uma parte original dos fundadores, eu mesmo venho de uma organização que chama Ipê - Instituto de Pesquisas ecológicas, que é uma ONG ambiental. Então, a gente percebeu que assim, existe um limite muito claro do que uma organização do terceiro setor pode fazer para conservar a floresta, e em geral, ela não ataca o que a gente entende que é o principal problema que é questão econômica. Se valer mais, o cara desmatar, ele vai desmatar, se ele ganhar dinheiro na floresta ele vai manter. Então, foi uma preocupação de conservação de florestas, como é que a gente cria, sempre foi na criação de um modelo de uma indústria de serviços ambientais aonde a remuneração pela conservação das florestas passasse a ter valor econômico. Então, essa foi a maior motivação” (E23).</p> <p>A empresa foi criada [...] com o objetivo de transformar a conservação de florestas em atividade economicamente relevante para os proprietários de floresta. O contexto que nos moveu foi o tamanho e a relevância das florestas tropicais no Brasil. Comparando com o petróleo, o Brasil é a Arábia Saudita das florestas tropicais. A importância dos ecossistemas já está provada, o grande desafio é como remunerar pessoas e comunidades para que continuar a conservar esse patrimônio e os serviços que ele presta. Na ocasião, boa parte da discussão sobre mudança do clima girava em torno da Redução das Emissões por Desmatamento e Degradação florestal (conhecida por REDD, na sigla em inglês). Escolhemos trabalhar com a lógica privada do REDD, com investimento ambiental em escala” (D12).</p> <p>“A empresa foi fundada no começo de 2008, e ainda naquele ano a gente teve um, na verdade a gente trouxe investidores para empresa que se tornaram sócios” (E23).</p>
Fase de Desenvolvimento	<p>“Porque no nosso caso desenvolvimento ele é muito técnico né, ele é um desenvolvimento de um de um negócio muito ligado à Engenharia Florestal” (E23).</p> <p>“Conhecimento, pois são temas técnicos e complexos, e construir boas relações, não só entre privados, mas – mais do que em outras atividades – também com a sociedade e governos em todas as instâncias. E ter perseverança” (D12).</p> <p>“Agora, sem dúvida, a maior dificuldade é a comercialização por ser um mercado voluntário, mas principalmente na ausência de um mercado regulado, é muito desafiador a gente conseguir realmente vender a quantidade que a gente precisa para remunerar esse investimento e principalmente para que esse dinheiro volte para as atividades de conservação” (E23).</p> <p>“Quando a gente começou a empresa, a gente tinha uma expectativa de ir de que esses seriam os reagentes seriam o mercado regulado né, mercado regulado são esses mercados que as empresas e instituições são obrigadas a ter uma redução das suas emissões só que é sua obrigação ela vem de legislação ela vem desses grandes acordos, que agora começa a ter a partir do acordo de Paris que ainda é muito sim muito Light hoje o que a gente vende no mercado voluntário são empresas que voluntariamente decidiram compensar suas emissões, seja por um motivo de marketing seja por um motivo de marca, seja para consciência, seja para preparar o terreno para quando virar obrigação, Ela já sabe como faz mas isso torna um mercado muito mais difícil muito menos líquido, né (E23)”.</p> <p>“É um empreendimento que passa por três fases: há áreas na Amazônia com a escala necessária, com questão fundiária resolvida e confiança no parceiro (dono da floresta) –</p>

	<p>a empresa não é dona da floresta. Hoje temos seis projetos, totalizando 1,2 milhões de hectares (no Amapá, no Pará, em Rondônia e no Amazonas). Depois, vem o desafio técnico: trabalhamos com dois padrões de certificação. E, por fim, a dimensão comercial. Nosso projeto gera redução de carbono, mas quem paga? Esse é o grande desafio. Precisa provocar a demanda pelo carbono, o que está ligado às regulações e acordos. Gasto boa parte do tempo envolvido na construção de políticas públicas para criar essa demanda” (D12).</p>
<p>Fase de Dimensionamento</p>	<p>Em 2012, houve a discussão do Código Florestal e, desde o início, entendemos que havia ali uma oportunidade de negócio e que tinha algo implementável. Vimos a renovação com bons olhos. Nos envolvemos com o Cadastro Ambiental Rural (CAR), que levou à segunda unidade de negócios da empresa, que é a compensação de reserva legal, por meio das Cotas de Reserva Legal (CRA). Temos um modelo que funciona como se fosse uma imobiliária, um banco de áreas que fomos formando, e que deve ser impulsionado com a regularização da CRA. O desafio do REED continua a ser a demanda. Atualmente, o mercado é voluntário, formado por empresas que buscam compensar emissões porque estão preocupadas com sua marca, diante do consumidor (são construtoras, bancos, entre outras)” (D12).</p> <p>“O CAR permite fazer a gestão da agricultura, da pecuária e da floresta preservando mais água, carbono e outros elementos que tenham valor. Ele se sustenta numa tecnologia nova e acessível e, por isso mesmo, poderá garantir não só a implementação do Código Florestal, como também dar contribuições importantes como: segurança jurídica, suspensão de multas, acesso garantido a mais crédito agrícola e mais barato, soma de APP para cálculo da Reserva Legal, licenciamento e rastreabilidade, além de permitir a possibilidade de comercializar as Cotas de Reserva Ambiental” (D12).</p> <p>“Do ponto de vista do impacto eu diria que a gente está a um terço do caminho, quer dizer, a gente tem uma meta de chegar em 5 milhões de hectares e a gente está com um milhão e duzentos mil de hectares de florestas, a gente não esperava criar uma segunda unidade de negócio que foi que a gente criou agora com as com essas cotas de reserva ambiental, chama-se mercado, mas do ponto de vista de viabilidade econômica da empresa a gente ainda está distante. Esse vai ser o primeiro ano que talvez a gente fique no azul, mesmo assim com muito esforço, porque o negócio possui entre outras dificuldades, primeiro que você empreender em um negócio na área socioambiental já é uma coisa diferente de você empreender, por exemplo, na área de tecnologia a demanda é muito maior, aqui a própria questão ambiental já tem uma coisa meio, um negócio assim, já tem essa dificuldade intrínseca, e segundo que a gente, de certa maneira, tá desenvolvendo o mercado, a gente está criando isso, então levou muito mais tempo que a gente imaginava e a gente nem tá tão seguro se o tempo já chegou, então a gente fez inclusive a redução, a gente já chegou até 16 pessoas aqui, hoje nós estamos em nove. É para realmente deixar a empresa minimamente viável do ponto de vista econômico, porque ao longo dos anos o que foi acontecendo é que a gente teve que buscar parte dos investidores para rodar operação da empresa, e isso não é sustentável, e o que nos permitiu continuar tendo a confiança dos investidores de certo modo, ele realizar os aportes, é a demonstração que do ponto de vista de impacto socioambiental a gente está conseguindo. Então, é extraído o ferro que é o desafio, mas eu acho que falta bastante ainda, a gente vai chegar lá com certeza” (E23).</p> <p>“É um mercado totalmente nacional e a regularização está mais desenvolvida, a lei prevê a compensação. O que falta para deslanchar é a forma de cobrar a obrigação ambiental, falta regularização. É preciso haver a cobrança da lei, o que ainda não aconteceu. Quando se adiou CAR para ano que vem, se empurrou a solução para frente. O PRA ficou adiado, a não ser via mercado. Um exemplo de como isso já vem acontecendo é uma empresa agropecuária que vai arrendar uma área e obriga o arrendatário a procurar solução para compensar seu passivo ambiental. Isso acontece para culturas como cana,</p>

	soja ou palma, ou para o licenciamento de instalação de um parque de energia eólica. Quem planta, quer garantia de que vai colher” (D12).
	“Então, realmente sim. E na parte de receita, a empresa demorou muito tempo para receber, mas desde que ela começou, ela foi, pelo menos, num crescente, não é ainda o que a gente gostaria, mas pelo menos foi mantido uma elevação interessante. Esse ano é para ficar bem azul, ela pelo menos não tem deixado de vender. A análise que a gente faz é que ela tem uma receita continua, não é o suficiente, mas está vendendo” (E22).

FONTE: Autora (2017)

EVIDÊNCIAS DA PARTICIPAÇÃO DA MOV NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS M1

Categorias de Análise	Trechos
Relação com o negócio	<p>“A empresa foi fundada no começo de 2008, e ainda naquele ano a gente teve um, na verdade a gente trouxe investidores para empresa que se tornaram sócios, inclusive na época não era nem a MOV, os cotistas iniciais do que hoje é a MOV na época, eles ainda não estavam organizados dentro de um fundo, era uma pessoa física, mas a gente, houve uma capitalização da empresa para a gente começar o jogo” (E23).</p> <p>“No nosso caso é bem difícil fazer essa avaliação por conta que sempre foi muito próximo do sócio fundador da MOV. Ele sempre foi um cara que desde o início, desde muito próximo do início na empresa, teve uma participação muito ativa, principalmente na estratégia do negócio, mas também no acompanhamento, no monitoramento das informações, em participação, em diversas, diversas não, mas em algumas negociações chaves que a gente fez ao longo dos anos com participação realmente concreta, e é só depois de algum tempo que a MOV foi criada. Assim o nosso caso com fundo se confunde um pouco com a figura do sócio fundador, com a MOV. Então se a gente considerar que o sócio fundador já era MOV aí a participação quase total. É muito mais do que só uma alocação de Capital, tem um capital ele sempre acompanhou inclusive todas as rodadas de capitalização que a empresa precisou fazer mais, mas também sempre teve um envolvimento pessoal dele bem grande” (E23).</p> <p>“Principalmente no começo os dois, três primeiros anos, é curioso porque o sócio fundador chegou a ter com a gente até horário fixo. Ele vinha uma vez por semana vamos dizer, a gente tinha vinte por cento do tempo dele, dava mais ou menos uma vez por semana, às vezes ele vinha duas manhãs ou duas tardes, mas ele tinha uma presença física no escritório. Então, ele teve um papel bem próximo mesmo de condução do negócio, nunca de formato executivo, nunca executando nada, mas sempre falando, direcionando, sugerindo, opinando no dia-a-dia. Eles recebem reportes comerciais e financeiros mensais, e a gente está constantemente atualizando a estratégia e no caso deles é um investidor mais próximo do negócio” (E23).</p> <p>“Então, o representante do fundo, ele faz parte do conselho de administração da empresa. Então, pela governança todo mês a gente tem uma reunião com os representantes e discutimos o andamento financeiro, algumas políticas, algumas estratégias, eles ajudam a empresa a tomar essas decisões. A gente reporta a parte financeira e essas estratégias e eles dão algumas sugestões, sempre ajudando nessas conduções mais estratégicas. É o único momento em que eles interferem, só que assim é pedido um alinhamento da gestão da empresa, no mais não tem. Todo mês a gente faz o fechamento financeiro e econômico e manda para eles a posição atualizada, mais a posição <i>papeline</i> de comercial, para eles terem uma noção se a empresa vai atingir o plano que foi definido pelo conselho no começo do ano e a relação é essa. No momento eles não interferem, só acompanham e tiram uma eventual dúvida” (E22).</p>

	<p>“Então, quando a gente fecha essa posição econômica financeira, a gente tem um prazo para mandar todo mês, recebe da contabilidade, faz as análises. O pessoal do comercial atualiza o <i>paperline</i> e aí a gente manda para todos os membros do conselho e a equipe que faz a análise desse material. E manda um material de suporte para eles entenderem alguma coisa. Eles vão acompanhando a empresa através desses relatórios, e aí qualquer dúvida eles entram em contato, e nesse momento eles interagem comigo, ‘Ah, não entendi essa linha, esse custo, por que não foi tanto...’ e aí a gente faz esse alinhamento, ‘Porque a gente prorrogou essa despesa, a gente orçou, mas não aconteceu’, aí a gente explica e nesse momento que tem a interação. Mas não é uma imposição, eles só fazem o acompanhamento do que foi fechado, porque no início do ano se fecha aquele plano, plano orçamentário do ano, e a gente vai acompanhando o real do orçado. Nesse momento eles interagem nos perguntando. Quando tem alguma coisa grande já é sabido pelo conselho, porque todo mês a gente está conversando com o conselho, também mostra esses relatórios atualizados e a correção de alguma coisa. Então, é uma coisa bem saudável, a empresa é independente, tem esse relacionamento de gestão, que eles ajudam o negócio quando é pedido, mas não tem uma intervenção de negativa pesada. A empresa tem a liberdade de seguir” (E22).</p> <p>“Então, a MOV, quando a gente precisa, a gente pede ajuda para montar um estudo, mas não um estudo do negócio em si, por exemplo, ‘Ah, o XXX já existe a metodologia, quanto a essa parte não. Mas, às vezes essa parte financeira, de gestão, as vezes se a gente precisa reportar uma coisa diferente, quer mudar uma coisa, aí a gente pede auxílio e eles nos ajudam bastante quando a gente precisa. Eles são bem abertos para nos ajudar” (E22).</p> <p>“Às vezes a gente faz um pouco mais independente, mas a gente sempre, sempre, sempre todos os anos, a gente teve uma consulta, mais que uma consulta, até uma validação do planejamento com a MOV, a gente inclusive não vai, eu até evito ir para os outros investidores sem antes está tudo validado com a MOV, porque é onde a gente tem mais apoio, mais profissional e tal” (E23).</p>
Fase Inicial	<p>“Não a MOV como instituição, mas as pessoas por trás da MOV sim, ele está na empresa desde o início dela” (E23).</p> <p>“Então, quando eles entraram, que aí o sócio fundador veio, o plano de negócios e a ideia original já existia, eles entraram logo no começo, mas já existia um plano de negócio é a partir do momento que eles entraram, o sócio fundador da MOV já passou a ter um papel de muita participação. Porque plano de negócio geralmente ele só funciona até o primeiro dia, depois essas coisas vão mudando um pouco, e muitas dessas mudanças foram influenciadas pela participação dele, principalmente no que diz respeito às estratégias” (E23).</p> <p>“Interferências sim no sentido positivo da palavra, quer dizer houve influência eu diria mais do que interferência justamente por ele está desde o começo com esse é estratégia discutir a estratégia, discutir, por exemplo, o desenho organizacional, o papel e as responsabilidades de cada função, então ele se envolveu sempre em várias etapas do negócio no relacionamento com os outros investidores, então a influência deles sobre o negócio sempre foi muito grande, assim a gente e eu como empreendedor, sempre busquei, busco, [...] muito apoio deles em várias decisões que eu precisei tomar nesses anos” (E23).</p> <p>“No caso do negócio M1, ali foi um momento onde o aporte da MOV foi importante por conta da questão de sustentar a empresa em um momento em que o mercado de carbono ele amadureceu numa velocidade mais devagar do que eu imaginava, e aí a MOV ajudou bastante a empresa nesse momento e a MOV ajudou a trazer outros investidores estratégicos para financiar a empresa até que o mercado amadurecesse, essa eu acho que</p>

	foi uma contribuição bem significativa da MOV no início do relacionamento com o negócio M1” (E4).
Fase de Desenvolvimento	“Eu acho que, nem sei, talvez tenha sido a fase que que ele contribui pouco menos, por que no nosso caso desenvolvimento ele é muito técnico né, ele é um desenvolvimento de um de um negócio muito ligado à engenharia Florestal né. E aí, nesse sentido acho que eles agregam menos. Acho que o desenvolvimento um pouco menos por ser algo muito técnico” (E23).
Fase de Dimensionamento	<p>“E além disso, aí por meio de algum <i>workshop</i> e de algumas discussões estratégicas, a MOV ajudou a identificar outros produtos, além do crédito de carbono, o Redd+. Então, foi em uma dessas conversas e <i>workshops</i> estratégicos que surgiu aí a oportunidade de desenvolver tanto o CAR, cadastro ambiental rural, como o CRL que é o certificado de reserva legal. Isso acabou desembocando aí numa nova <i>Joint Venture</i> que o negócio tem hoje, que é uma empresa que ela constitui parceria com outros sócios na área de monitoramento das cadeias do agronegócio, por meio de imagens de satélites e também na prestação de serviços para instituições financeiras que dão o crédito agrícola. Então, o desenvolvimento desses outros produtos que vão além do crédito carbono teve uma participação importante da MOV na construção e no desenvolvimento deles” (E4).</p> <p>“Um dos sócios ajudou um pouco nas operações, inclusive vem aqui amanhã, mas só para você ter uma ideia de movimento, ele amanhã vem aqui para nos ajudar a atualizar o <i>business splenda out</i> que a gente está querendo escalar, querendo crescer, precisa virtualmente pôr mais dinheiro. Então, a gente quer fazer uma forma, então a gente deve começar amanhã a colocar as bases do planejamento para 2018 do negócio” (E23).</p> <p>“O negócio M1 vem alcançando seus objetivos de impacto. No entanto, apesar dos avanços nas últimas Convenções Climáticas, avaliamos que ainda existem consideráveis incertezas quanto ao tamanho e a dinâmica dos mercados de carbono voluntários e regulados, no Brasil e em outros países. Desta forma, existem dúvidas se o negócio M1 conseguirá atingir seu objetivo de administrar 5 milhões de hectares de florestas nativas no Brasil em 2024 e ao mesmo tempo promover um próspero mercado de créditos ambientais. Embora a área sob preservação e o volume de emissões evitadas pelo negócio sejam por si só impressionantes, a companhia também trabalha no fomento do ecossistema. O objetivo é aumentar o impacto em dez vezes, tendo projetos em áreas estrategicamente localizadas (efeito dos cinturões de proteção) e trabalhando com agências reguladoras e concorrentes para promover o desenvolvimento do mercado de créditos ambientais. Com este efeito multiplicador, as emissões evitadas poderiam atingir 150 milhões de toneladas de CO₂eq/ano, 37,5% da meta de 2030. Vamos ver!” (D11)</p> <p>“Esse vai ser o primeiro ano que talvez a gente fique no azul, mesmo assim com muito esforço, porque a empresa entre outras dificuldades, primeiro que você empreender em um negócio na área ambiental já é uma coisa diferente. Aqui a própria questão ambiental já tem uma coisa meio, um negócio assim, já tem essa dificuldade intrínseca. E segundo que a gente, de certa maneira, tá desenvolvendo o mercado, a gente está criando isso, então levou muito mais tempo que a gente imaginava e a gente nem tá tão seguro se o tempo já chegou, então a gente fez inclusive a redução, a gente já chegou até 16 pessoas aqui, hoje nós estamos em nove, é para realmente deixar a empresa minimamente viável do ponto de vista econômico, porque ao longo dos anos o que foi acontecendo é que a gente teve que buscar parte dos investidores para rodar operação da empresa, e isso não é sustentável, e o que nos permitiu continuar tendo a confiança dos investidores de certo modo, ele realizar os aportes, é a demonstração que do ponto de vista de impacto ambiental a gente tá conseguindo” (E23).</p>

APÊNDICE L – EVIDÊNCIAS DAS ENTREVISTAS E DOCUMENTOS DO NIS M2

EVIDÊNCIAS DAS FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS M2

Fases	Trechos
Fase Inicial	<p>“Eu já trabalhava em uma prefeitura na regularização fundiária, num projeto de regularização. A prefeitura já tinha criado, uma das áreas que era maioria delas particular, eu já tinha conversado com proprietários dessas áreas e a população organizava lá ... a população pagava o serviço, o valor aos proprietários durante cinco anos e adquiria essa propriedade... eu já tinha começado. Quando houve uma mudança de gestão da prefeitura o que é comum... essa mudança de gestão, o novo gestor não quis dar sequência aos projetos que foram... que são recursos multidivisor...e acabou terminando esse projeto e sumindo o que foi começado. E como eu vi que essa metodologia beneficiava as pessoas, ajudava as famílias, aí eu saí da prefeitura e criei a empresa e negocie com as partes, tanto os proprietários como a associação de moradores para que elas, dentro desse projeto pudesse receber algum aporte para continuar desenvolvendo ele, né?! E por causa disso, a gente criou a empresa e depois comecei a ver que no Brasil e que através desse mecanismo poderia criar impacto social, melhorar a qualidade vida, mas é uma coisa que o grau e o alcance a gente foi descobrindo ao longo do tempo. Eu mesmo quando criei a empresa não tinha noção do impacto que ela causaria na vida dessas pessoas que lutam por um pedaço de chão, regularizar para poder morar” (E19).</p> <p>“A primeira parte foi o trabalho do sócio fundador de encontrar solução jurídica, porque o primeiro momento é o impasse jurídico, então tem um pouco da criatividade dele aí, e de lidar com <i>status quo</i>, isso que é um talento dele [...]. Então, o primeiro desafio foi encontrar uma viabilidade jurídica para isso, que já foi validado pelos grandes escritórios, que não entendem, eles não acreditam, eles olham e falam: Meu, o que esse cara criou? O que no fundo é só uma inversão de lógica. O segundo passo foi o talento do sócio fundador, que trouxe o irmão, que é o talento fundiário, então tudo bem, encontramos uma lógica jurídica, uma segunda lógica é encontrar uma lógica fundiária, que é fazer com que o título de posse tenha validade para o cartório, para prefeitura, para secretaria de habitação do ponto de vista de loteamento, entender as legislações, a questão toda arquitetônica urbanística” (E20).</p>
Fase de Desenvolvimento	<p>“A gente desenvolveu essa metodologia com base no código civil, no artigo 1238 que fala sobre a desapropriação judicial, que a gente teve êxito. Como essa atividade envolve questões humanísticas, sociais, ambientais e econômicas, a gente começou a desenvolver aprimorando uma metodologia de intervenção em cada uma dessas atividades que envolve a regularização fundiária dentro dessa área de trabalho” (E19).</p> <p>“Eles receberam investimento de uma pessoa física, que era dono de um terreno, então ele trocou o terreno dele ao invés de participar do acordo judicial, ele foi lá no negócio e falou toma o meu terreno, fica como se fosse uma área sua e eu me torno sócio da empresa. Isso quando a empresa precisava de recursos. Era esse sócio investidor que colocava os recursos financeiros. Em 2010, o negócio passou por uma terrível situação financeira, que a gente não tinha entendido, a empresa não tinha entendido a matemática que fazia sentido para ela do ponto de vista econômico. É uma empresa social altamente funcional. Ela tinha conseguido entregar a missão proposta, mas não tinha encontrado a matemática financeira. Em 2010, ela tinha milhões de reais a receber, mas não tinha migalhas para pagar a folha de pagamento. Então, ela começou a encavalar dívidas. Então, ela devia muito, tinha muito a receber, mas não tinha fluxo de caixa no dia [...] e acendeu a luz amarela porque os problemas da empresa começaram a respingar no sócio investidor de dois jeitos: pedindo mais dinheiro, as somas começaram a ficar grandes, e ao mesmo tempo dívidas que se acumulavam. Os gestores do patrimônio começaram a acender a luz amarela [...]. Nesse momento, eu tinha voltado para o Brasil, a gente vai</p>

	<p>ter que intervir, eu vou como homem do sócio investidor para resolver, sentei com o pessoal da MOV e com o sócio fundador e falei para eles: a gente tem dois caminhos, ou a gente fecha essa empresa e diminui o dano, o prejuízo, ou a gente olha para ela e refunda essa empresa, a gente renasce, faz a empresa renascer do zero. Eu demorei uns dois meses, eu chamava de plano Z em recuperação, o plano Z era fechar a empresa, falência, recuperação judicial, essas coisas e o outro plano era encontrar uma forma que ela ficasse viável. Como eu tenho a sensibilidade da missão, aquilo bateu em mim muito forte. Eu entrei virei diretor executivo da empresa, peguei a caneta para mim pedi licença do escritório, eu vou mergulhar nessa empresa, vou refundar ela em novas bases e nós vamos seguir. Conversei com o sócio investidor, ele fez um novo pacote de investimentos, bancou essa recuperação [...]. Juntamente com a MOV [...], a gente sentou e falou assim: vamos montar um plano de negócio a quatro mãos juntos com os empreendedores. Vamos, aí foi um momento de passar um ano, a gente ficou um ano e meio conversando [...] para que a gente pudesse crescer em uma base só. Foi aí que eu conheci a MOV e a gente começou a trabalhar junto. Foi aí que a gente refundou tudo meio misturado, MOV, o sócio investidor. Naquele momento, a gente refundou foi em março de 2013, 2010 a 2013, eu trabalhei mergulhado. Em 2013 o sócio investidor da MOV falou, “oh beleza, a gente vai fazer um novo negócio, quem vai tocar?”. Os sócios fundadores são excelentes pessoas, cabeças brilhantes, mas não são executivos, assim, fui para ser executivo e criamos o comitê de gestão. No final de ano, começo de 2016 veio uma pessoa, é um cara independente de todo esse processo, ele vem, eu arrumei, eu mastiguei o ruim, organizei esse processo” (E20).</p> <p>“Durante os 10 primeiros anos, a gente teve bastante dificuldade financeira para poder consolidar a nossa metodologia e entender o quanto que a gente tinha que cobrar para que esse projeto parasse em pé. E aí eu tive um investidor anjo que, a gente veio trabalhando... ele mais com o aporte financeiro, mais de longe, me ajudando a conseguir recursos para superar nessa primeira fase da empresa” (E19).</p>
Fase de Dimensionamento	<p>“Tem uma fase que a gente passa, que a gente tem um desafio de criar uma linha de produção, essa metodologia, o formato e que possa estar sistematizando a evolução dos projetos dessa empresa. Para isso, a gente contratou uma empresa só para cuidar dos processos, gestão de contratos, de gestão de carreiras. Mas, em relação aos projetos, a gente ainda não tinha, e como é muito específico, uma área muito específica. A gente teve desenhar ele todo para que enquadrasse na nossa necessidade” (E19).</p> <p>“O processo de ampliação de bens de escala, a gente tem um desafio também de transferir a metodologia, criar um sistema de ensino à distância capaz de permitir a transferência dessa metodologia, criar parceiros em outras cidades que tem essa demanda, em outras capitais” (E19).</p> <p>“Em função da gente ter feito mais investimento no começo também é um caminho para escalar o modelo ao ponto de equilibrar o nosso orçamento, a nossa receita e torna-la compatível com nosso investimento. Por enquanto, estamos investindo mais que ganhando” (E19).</p> <p>“Para expandir ainda mais o impacto da empresa, trabalhamos em duas frentes: parcerias com outras empresas para prover crédito aos moradores e serviços de reformas residenciais; e alianças com ONGs para capacidade de todos os integrantes das comunidades” (D11).</p> <p>“A empresa continua a ser um participante ativo na construção do ecossistema, disseminando sua metodologia pelo poder judiciário, municípios, procuradores e governos estadual e federal” (D11).</p> <p>“Pesquisa de impacto econômico, social e ambiental liderada por pesquisadores da Fundação Getúlio Vargas - São Paulo” (D11).</p>

FONTE: Autora (2017)

EVIDÊNCIAS DA PARTICIPAÇÃO DA MOV NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS M2

Categorias de Análise	Trechos
Relação com o negócio	<p>“Então, eu conheci, eu ouvi deles pelo prêmio social da folha, e aí a gente tentou uma aproximação. Na época tinha outros fundos que estavam falando com ele, e até foi um dos fundos que me colocou em contato com a empresa, e aí um dia que ele estava em São Paulo, a gente combinou de se encontrar, [...] e aí começamos a conversar. E aí nesse processo juntos alguns acabaram desistindo e a gente continuou, porque a empresa estava em uma situação mais delicada naquele momento, era preciso um trabalho preparatório grande, e a gente foi por causa da equipe e por causa do propósito da empresa. A gente desde o primeiro momento se apaixonou pela tese, então a gente trabalhou muito para viabilizar o investimento. Tudo deu certo também com muita ajuda deles e do sócio investidor anjo, e eu diria que a gente está supercontente com esse investimento” (E3).</p> <p>“Eu acho que a gente desde o início teve um alinhamento muito grande com ele [...]. Outros sócios investidores também tiveram um papel super importante e a gente conseguiu desenhar uma boa operação, investimos, e acredito muito no negócio, como uma empresa que pode crescer bastante e gerar bastante impacto social” (E3).</p> <p>“A inovação de serviços já existia, mas alguns processos internos precisavam ser redesenhados, a estrutura financeira precisava ser redesenhada, então a gente ajudou nisso. A gente foi entrando de acordo com as necessidades do empreendedor” (E5).</p>
Fase Inicial	Não houve participação
Fase de Desenvolvimento	<p>“Em relação à metodologia mesmo, eles não interferiram, eles colaboram no sentido de que nos fazem ficar repensando as estratégias que a gente pretende seguir para implantar essa metodologia, mas como não é a praia deles isso, então eles não interferem muito, só por meio de reportes e isso estão sempre querendo entender para que lado a gente está indicando, para ir aprimorando essa técnica de fazer regularização e tudo mais. O estilo de governança, fazer um plano de negócios, ter um orçamento, fazer um organograma da nossa empresa, estimular a criatividade dos colaboradores e sem isso não tem como expandir o negócio, como é a praia deles, é o que eles entregam de conhecimento e somado ao nosso, ao dia-dia e a nossa metodologia, a gente forma um time com mais condição de avançar e de ter êxito na atividade” (E19).</p> <p>“Quando a MOV entrou, o negócio estava em uma situação super delicada, ela estava bastante intimidada e até para MOV fazer o investimento, teve que ter sido feito toda uma reorganização do endividamento da companhia, então, foi feito um trabalho inclusive antes do investimento. Depois o investimento foi construído ali junto com os sócios fundadores, todo uma nova formatação de modelo de negócio mirando na sustentabilidade financeira, a gente ajudou ali no processo de desconstrução de uma governança saudável, colocando conselho, reunião prestação de contas, metas, com balanço auditado, e isso também ajudou bastante, acho que na companhia crescer nessa área de governança, teve toda uma parte também de canais comerciais, de conversas que a gente colocou para a empresa, ajudando aí na prospecção de novas áreas. E teve uma área também que ajudou na parte de processos e pessoas dentro da empresa. Então começar a identificar quais eram os processos, mapeando, colocando atividades cadeias, quem era responsável por cada etapa, [...] e aí a gente conseguiu organizar. E aí uma vez que você organiza o processo, aí você começa a olhar quais são as competências necessárias para desenvolver ali cada área com mais eficiência e aí a gente vai exercer um trabalho de raio-x da organização, onde a gente vai enxergar essas competências</p>

	<p>necessárias para executar a cada processo, o que a gente tem dentro da empresa, o que a gente precisa desenvolver internamente, o que a gente prefere trazer de fora, então eu acho que isso também foi uma contribuição importante para o negócio M2” (E4).</p> <p>“Eu gastava muito tempo, como empreendedor, como eu ia pagar a conta no final do mês. Eu gastava o meu potencial criativo, meu potencial de fazer novos negócios com questões operacionais. Para mim mudou completamente, com a entrada deles eu compartilhei a responsabilidade de manter a empresa funcionando, crescendo e sadia. E também a gente passou, com a própria estrutura de governança, para cuidar das questões operacionais, eu e meu irmão, que trabalhamos dentro da empresa, eles colocaram um CEO dentro da empresa, um cara super legal, do bem, a distribuir as tarefas, a organizar a operação. Isso nos potencializou, nos permitiu estar mais concentrado naquilo que era o nosso foco e a nossa vocação” (E19).</p>
Fase de Dimensionamento	<p>“O negócio M2 é uma empresa que a gente conseguiu ajuda-los a se estruturar financeiramente, a estruturar processos internos, e hoje estão conseguindo trazer muito mais impacto para regularização” (E5)</p> <p>“O negócio M2 tinha a questão da regularização fundiária, e nós como MOV, a gente sempre busca provocar nas reuniões de conselho e com os executivos da empresa novos modelos de parcerias, de aumentar o impacto social nas comunidades em que ela é presente e o compromisso pode até ser ilustrado por meio de um investimento em que a MOV fez no ano passado e que parte do recurso era para ser direcionado para o desenvolvimento de uma área social dentro do negócio M2. A gente provocou a discussão, acho que houve um alinhamento dos demais sócios e esse plano foi aceito e a MOV financiou essa área de investimento social da empresa, para além da regularização fundiária, começar ajudar no fortalecimento na associação de moradores, levando a educação, estrutura pública, e outros aparelhos para comunidade” (E4).</p> <p>“O primeiro investimento deles estava relacionado a uma consolidação de processos e o atingimento de determinadas metas, mas depois a gente viu que depois disso a gente poderia avançar e aumentar o número de famílias atingidas, escalar modelos, havia necessidade de fazer outro plano de negócios, e organizar os acordos societários e de investimentos para que a gente pudesse sensibilizar esse novo aporte. Então, a gente fez um plano e por meio de processos internos e através de uma metodologia que eles trouxeram, esse novo plano de negócios e depois a gente estabeleceu uma estruturação do <i>backoffice</i> para atender o número de famílias e mesmo para a parte de prospecção e atender determinadas metas, então, a gente concluiu esse plano, recebeu um novo aporte de recursos para caminhada até 2020. Então esse foi [...] uma construção da organização interna para a gente poder chegar na escalabilidade que almejamos” (E19).</p> <p>“Eu acho que o negócio está mil anos luz melhor do que ela estava em 2013, é outra empresa, gestão financeira está saudável, encontrou um caminho da saúde financeira, está perseguindo plano de negócio, então se ela conseguir cumprir o plano de negócio, em 2020 vai estar bem. Aquilo lá foi desenhado com todas as mãos se a gente atingir aquelas metas e a gente tá na linha, vai ser uma empresa ultra saudável, capaz de devolver para a comunidade muita coisa, então eu acho que ela tá super bem” (E4).</p> <p>“A gente também tem que ter importante um trabalho de rede, a gente acredita que é importante não só uma empresa, um empreendedor, um investidor, mas todo um ecossistema para fazer uma mudança estrutural naquela problemática que a gente definiu no início, a gente não imagina que a empresa sozinha, MOV e negócio M2 sozinhos, eles vão resolver todos os problemas de regularização fundiária no Brasil, mais um trabalho de envolvimento de prefeitura, de ministério público, de Câmara de Vereadores e uma série de outros <i>stakeholders</i> [...]. Esse ecossistema consegue trabalhar e promover uma mudança estrutural nessa problemática hoje no Brasil” (E4)</p>

FONTE: Autora (2017)

APÊNDICE M – EVIDÊNCIAS DAS ENTREVISTAS E DOCUMENTOS DO NIS M3

EVIDÊNCIAS DAS FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS M3

Fases	Trechos
Fase Inicial	<p>“Um dos fundadores, veio para o Brasil para fazer essa implantação, passar dois anos, e a gente se conheceu logo no comecinho, chegando aqui, vários desafios, a metodologia que a gente tinha lá não era exatamente a metodologia que a gente conseguiria replicar devidos às circunstâncias do Brasil. Então, as questões legais, as questões culturais, evidentemente a presença de catadores e cooperativas organizadas nas questões de resíduos do Brasil completamente diferente da realidade do Chile hoje. No Chile, os nossos pontos de operação, dezessete deles são pontos sociais que a gente fala que trabalham com catadores ou cooperativas, mas aqui no Brasil a gente entendeu nesse primeiro ano de estudos e testes que a gente teve que se adequar a realidade das cooperativas que são hoje mais de 600 mil catadores, 20, 30% disso organizados em cooperativas e que fazem parte importante da gestão de resíduos, inclusive são mencionados como prioridade para prestação de serviços na rede internacional de resíduos sólidos, que é a lei federal aprovada em 2010. Então, com esse cenário a gente começou a desenvolver uma nova metodologia de PEV (ponto limpo) com a prestação de serviços das cooperativas” (E17).</p> <p>“O único apoio nosso foi a MOV, o resto era dinheiro dos sócios, dos fundadores” (E17).</p>
Fase de Desenvolvimento	<p>“A adaptação da empresa ao Brasil, foi super complexa, foi bem mais complexa que todos imaginavam, sendo por questões culturais, quanto por questões de taxação, impostos no Brasil, legislação, burocracias que existiam. Então, a gente foi tendo que se adaptar, foi difícil para a gente conseguir uma contabilidade, entender esse modelo de negócio, por exemplo. A gente mudou de três até chegar em um que, está agora, a gente está entendendo. Então, é super difícil ser pioneiro e mais difícil ainda tentar importar um projeto que foi desenhado em um país diferente, esse foi o primeiro desafio que eu acho que a gente já está quase com a cabeça fora da água, quase passando por ele por definitivo” (E17).</p> <p>“A gente errou bastante até acertar, acho que foi muito essa questão de burocracia e informalidade, burocracia do Brasil, em relação a impostos e complexidades e informalidades do setor das cooperativas que é o mais complexo para nós hoje do que a gente tem uma série de critérios de ter que trabalhar com as cooperativas com uma série de critérios para não ter ações trabalhistas ou a gente consegue olhar e fazer da melhor maneira possível” (E17).</p> <p>“A empresa inaugurou o primeiro ponto limpo em maio de 2015, então foi um pouquinho menos de um ano de operação do Brasil, e depois logo veio uma concorrência grande de pontos limpos que já existiam. E esses pontos que já existiam, a gente teve que tomar uma decisão de pegar a maioria deles sem fazer a transformação para o nosso modelo, entendendo que a gente pegaria o modelo que já existia, que existia muitas possibilidades de melhorar, muitas possibilidades de melhoria e com o tempo ir transformando os pontos que a gente achasse que fazia sentindo no nosso modelo que é um modelo muito maior, um modelo de 100% com atendimento, um modelo com balança, então com a tecnologia e equipamentos mais avançados que o modelo que estava sendo feito na época” (E17).</p> <p>“E aí a gente começa nesses dois anos e meio testar o quanto que as marcas estão dispostas a fazer investimentos, ainda não são investimentos como a gente esperaria, mas tem o interesse. A gente já sabe o que tem o mercado, o que é um valor agregado</p>

	<p>de informações que a gente sabe que é bem acima do que existe disponível, que a gente começa a testar e a gente está tendo um retorno positivo das marcas e a gente tem consultorias menores, mas que estão começando a acontecer para trazer valor para marca” (E17).</p> <p>“A gente entendeu nesse primeiro ano de estudos e testes que a gente teve que tinha que se adequar a realidade das cooperativas que são hoje mais de 600 mil catadores, 20, 30% disso organizados em cooperativas e que fazem parte importante da gestão de resíduos” (E17).</p>
Fase de Dimensionamento	<p>“Então a gente quer um parceiro estratégico, a gente quer alguém que compre, que tenha valor agregado para o que a gente quer oferecer do futuro que a tricícos enxerga para os próximos anos 5 anos, então isso tem se tornado difícil, porque não é simples fazer essas conversas, a gente selecionou muitos, a gente enxugou para poucos, depois foi para alguns, então são 6, ou 7, 5, 4 players que a gente tem conversado alguns sul americanos e outros globais, o que torna ainda mais complexo a conversa” (E17).</p> <p>“Então, a gente mensura sim, ainda não da maneira que a gente gostaria. Na verdade, a nossa mensuração é mais quantitativa, a gente consegue medir quantas embalagens a gente tira do meio ambiente, quais os tipos de embalagem, quantos clientes visitam o nosso ponto limpo, hoje é mais quantitativo e obviamente alguns contatos de pessoas mais pessoais, mas tem bastante interesse de fazer uma mensuração, de qual impacto real que isso causa na cooperativa, nas reservas de materiais que a gente trabalha para capacitá-los a serem melhores prestadores de serviços e também na educação dos clientes e como o cliente percebe que mudou o comportamento, a escolha de compras dele” (E18).</p> <p>“Exatamente, é para isso que a ideia que a gente teve faz uns dois, três meses com a MOV que é de se aproximar com as universidades, então a gente tem hoje FGV e FEA-USP, começando dois estudando para nós conseguirmos ter o aprofundado real que a gente está causando” (E17).</p> <p>“E aí a gente já tem alguns passinhos para frente nessa questão de mensuração, um deles é um estudo que a gente pediu para FGV, para ter um terceiro validando, para um olhar de impacto nas cooperativas, então para fazer com as cooperativas em grande escala, entender uma avaliação de impacto, o que que isso significa, o quê que isso está acontecendo dentro das cooperativas e talvez até como um primeiro ponto porque ninguém nunca fez esse estudo, então se a gente tiver um primeiro estudo para a gente medir daqui talvez seis meses, um ano, três anos, cinco anos a gente consiga acompanhar essa curva” (E17)</p> <p>“A gente está em 9 estados, a gente já esteve em 13, 14 mas hoje a gente está em 9, a gente reduziu porque um dos projetos a gente fazia a gestão da informação fechou, então foram 60 estações de reciclagem nesses outros cinco estados que a gente trabalhava, além de alguns que a gente já estava e outros clientes, e Pará, eu desisti, então a gente fechou em julho esse projeto, a gente enxugou um pouco a operação, obviamente teve um impacto no corpo da empresa, nas nossas estratégias, no nosso orçamento, mas estamos aí, eu acho que a gente conseguiu alcançar um alcance bem nacional nesses dois anos e meio de operação, a gente atingiu um nível super relevante, e o que a gente precisa agora é manter, é diversificar nossas ferramentas, falar mais com cidadãos, entender qual o valor que a gente gera para o cliente. Estamos em quase todas as regiões, menos no Norte. As regiões mais extremas são as de menos presença. E assim, não tem limite na verdade, se o cliente solicitar a gente vai” (E17).</p>

FONTE: Autora (2017)

EVIDÊNCIAS DA PARTICIPAÇÃO DA MOV NAS FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO
NIS M3

Categorias de Análise	Trechos
Relação com o negócio	<p>“A nossa relação é super próxima, eu que sou a CEO do Brasil, tenho contato direto semanal com os conselheiros da MOV, a gente tem reuniões mensais e reuniões de diretórios que são bimensais, super, super próximos” (E17).</p> <p>“Decisões estratégicas com certeza, como a gente é muito próximo eles estão inclusos, até na definição da marca, definição do propósito, eles participam, é bem próximo, mas nada formalizado do tipo, vai ter um workshop da MOV para a empresa, isso não aconteceu ainda, a gente tem falado cada vez mais de unir as outras investidas também, fazer dinâmicas semestrais da MOV, para conseguir colher um pouco dos frutos, mas nada forma. Como a gente tem uma formalidade grande, eles estão participando com certeza da estratégia, com certeza dos orçamentos anuais, decisões estratégicas. A gente faz reuniões mensais, eu tenho um almoço quinzenal com um dos conselheiros para dividir questões estratégicas, e tem um dos conselheiros dos outros sócios da MOV que fez dois ou três acompanhamentos comigo de administrativo financeiro, olhando mais a fundo, avaliando, mas nada formalizado, a gente conversou e avaliou que faz mais sentido, então vamos fazer, não é uma metodologia que eles tenham, acho que vai caso a caso” (E17).</p> <p>“O que eu posso dizer é que meu único relacionamento com investidor foi a MOV, então eu parto do princípio que eu sei trabalhar com a MOV como investidor, da minha percepção de investidor, eles são hoje muito mais próximos do que eu imaginaria, então se eu penso em investidor eu tinha, daí são preconceitos meus, de que investidor fosse muito mais distante, evidente que tem sinergia óbvias pela MOV ser empresa B, e que o negócio M3 ter empresa B, e que tem diferenças óbvias por estratégias das pessoas, então como a gente tem diferenças dentro da triciclos, a gente tem diferenças dentro da MOV, então a gente tem perfis de pessoas que lidam de maneiras diferentes. A gente tem um relacionamento muito próximo com eles, eles tem papel absolutamente relevante nas tomadas de decisões da triciclos, até cada vez mais nas tomadas de decisões do dia a dia, não no dia a dia eu diria, mas nos principais direcionamentos, eles estão envolvidos nos direcionamentos, não necessariamente eles são os tomadores de decisões, eu acho que quase nunca, a não ser por questões estratégicas, como capitalização, etc. Mas eles estão envolvidos nas nossas tomadas de decisões do dia a dia e nesses direcionamentos e cada vez mais eu venho como líder do Brasil solicitando deles essa aproximação, a gente tem capacidade que precisam ser evoluídas, eu preciso de você para me ajudar, eles também acho que tem aprendido um pouco com essa relação tem sido uma via de mão dupla, para eles é complexo, porque eles investem em vários tipos diferentes de empresas, então isso quer dizer que eles tratam com gestões diferentes, de empresa de maturidades diferentes, empresas que trabalham com assuntos muito mais prontos do que a empresa trabalha, então acho que tem deles também esse olhar de calma e a coisa de maior benefício visível pra mim da MOV” (E17).</p>
Fase Inicial	<p>“Evidente que foi um choque para exportar o negócio para cá, porque no final das contas a gente criou uma nova empresa, com essa situação que o Brasil era, imagino que nem a MOV sabia que ia ser tão complexo” (E17).</p> <p>“O negócio M3, quando a gente investiu eles não tinham operação no Brasil, então a gente ajudou eles a abrir a operação no Brasil, e hoje é maior que a do Chile, então acho que a gente tem visto bons resultados. Aquelas intervenções trouxeram um impacto realmente estrutural que é o que a gente quer, mas acho que a gente consegue visualizar o caminho” (E5).</p>

	<p>“Para o negócio M3, uma das dificuldades foi trazer essa operação do Chile para o Brasil, e aí é tudo, então o sócio fundador, ele se mudou do Chile para o Brasil para ajudar no início das operações, ficou aqui por dois anos, mas inicialmente todos os contatos comerciais, ajudar a montar equipe, tudo isso foi feito em parceria com a contribuição importante aí da MOV, então eles tinham aí alguns contatos, mas boa parte que a empresa construiu no início foi com esse apoio da MOV, foi uma pressão do zero, abrir CNPJ, colocar o escritório e começar a operação” (E4)</p> <p>“Na ideia não, a metodologia já veio do Chile, a gente adaptou no Brasil [...], com o aval da MOV” (E17).</p> <p>“Eles tiveram participação sim nessa nova metodologia que foi desenvolvida no Brasil, mas pela adaptação das questões legais, jurídicas que eu comentei com você, de contabilidade, mas no modelo em si. O modelo em si foi desenvolvido pela empresa sozinha e foi validado evidentemente pela MOV” (E17).</p>
Fase de Desenvolvimento	<p>“Mas eu sei que foi uma coisa feita muito próximo, foi uma análise muito fiel e com calma, com ajuda jurídica muito grande, um <i>due diligencie</i> muito próximo, por incrível que parece um <i>due diligencie</i> que foi feito que eu já tive acesso, mostrou um negócio que não é o negócio que a gente tem hoje. Ele apontou uma ideia do que seria essa empresa e eles apostaram naquilo que no final das contas modificou completamente tem um modelo de negócio, mais próximo do que era do Chile, porque eles tinham essa ideia de replicar o Chile e no final das contas então também foi um momento da MOV validar a capacidade da empresa de se transformar” (E17)</p>
Fase de Dimensionamento	<p>“Apoio na gestão, apoio real na gestão do dia a dia, trazer para nós cursos, trazer para nós mais conhecimento, trabalhar nossas aptidões, trabalhar nossas falhas o que a gente precisa melhorar, eu acho que tem um chamado eles estão entendendo e atendendo esse chamado de que a oportunidade de que eles passem ou tragam conhecimentos ou tem acesso para nós esse conhecimento que a gente precisa é enorme, então muito mais do que capital financeiro, o que eu preciso deles é de apoio no capital humano, apoio em cursos, em conexões. Conexões comerciais está super bem feito, eles trabalham muito com conexão comercial tanto ativamente quanto sob demanda, por exemplo, “olha preciso do contato de alguém”, eles me ajudam a encontrar, eles fazem muito isso, eles tem feito bastante, mas o que a gente está trabalhando nessa próxima etapa e que está sendo bem sucedido num começo ainda é de tê-los mais próximos de entender aptidões que a gente precisa trabalhar dentro da equipe de gestão, da equipe de liderança, e que a MOV poderia nos auxiliar tanto com pessoas de dentro da MOV quanto, por exemplo, olha tem um curso tal vamos colocar não sei quem pra fazer, então essa contrapartida que é a minha expectativa deles para os próximos capítulos” (E17).</p> <p>“A MOV tem um papel muito relevante e atenção a esse ponto de que a gente precisa diversificar a carteira, entendendo todas as limitações para isso e um olhar importante sobre escala e impacto, eles são os que falam, “pessoal, vamos melhorar esse impacto, a gente tem um potencial maior”, como a gente mensura, o que que a gente pode fazer sobre isso” (E17).</p> <p>“[...] teve muito auxílio dele foi na questão comercial, de trazer clientes, de tentar alavancar a venda do serviço depois que o serviço já estava redondo e até hoje tem muito esforço deles no sentido comercial” (E17).</p> <p>“A gente está buscando capitalização, a gente está buscando um novo capital agora junto com a MOV, falando com outros fundos, e essa gestão dos <i>business planning</i>, do desenho da capitalização está bem na mão da MOV” (E17).</p>

FONTE: Autora (2017)

APÊNDICE N – EVIDÊNCIAS DAS ENTREVISTAS E DOCUMENTOS DO NIS G1

EVIDÊNCIAS DAS FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS G1

Fases	Trechos
Fase Inicial	<p>“Ela terminou o ensino médio e não chegou a ir para faculdade, [...] ela até trabalhava e tal, tinha uma empresa, mas ela queria voltar a estudar e por diversos motivos ela se separou do meu pai quando meu irmão mais velho tinha 16, 17 anos, e ela se mudou sozinha aqui para Curitiba, com meu irmão mais novo e ela quis voltar a estudar, e quando ela foi voltar a estudar, depois de tanto tempo afastada, ela pegava aquelas apostilas, ela lia, até entendia na primeira, mas não guardava nada, ela não conseguia ter uma retenção do conhecimento muito boa. E muito tempo depois ela descobriu que ela tinha TDAH, que é Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade. Então, ela tentava e não conseguia, até que ela começou a desenvolver uma metodologia para poder estudar. Então o que ela fazia, ela pegava a apostila do meu irmão que estava no cursinho, fazendo pré-vestibular, e começou a recortar, fazer anotação, mapa mental, fazer um monte de técnicas de estudo para entrar na faculdade, e acabou dando certo, acabou que ela fez duas faculdades, uma seguida da outra, aí ela já emendou com mestrado, fez um monte de pós-graduação, e sempre estudando desse jeito, sempre ali pegando o conteúdo, fazia um resumo, fazia um mapa mental, fazia alguma coisa que depois ficasse fácil para revisar aquele conteúdo e ela sempre foi muito bem em provas, exames e no mestrado então” (E25).</p> <p>“Então ela foi diagnosticada e ela desenvolveu esse método para ela. Então com o tempo, de acordo com as informações dela, as oportunidades de trabalho que foram surgindo, ela começou a trabalhar com material didático, principalmente, uma das formações dela é filosofia. Daí começou a ter obrigatoriedade de filosofia nas escolas do ensino médio, então a começou a produzir material didático para algumas redes. Aqui, os materiais dela sempre eram muito bons, muito elogiados por que ela já fazia de um jeito que ela entendia, então consequentemente atingia bem os jovens” (E25).</p> <p>“E daí também ela começou a trabalhar com audiovisual, um monte de coisa. Ela fazia filmes com a lei de incentivo à cultura. Então, juntou o trabalho dela com vídeos, juntou com o material didático que ela tinha ali, que ela já desenvolvida. E daí um dos filmes que ela fez, dessa lei de Cultura, foi para ensinar um conceito de filosofia para crianças da rede Municipal. Aí esse filme ficou muito bom, um filme, um curta-metragem de Animação, de Stop Motion, e ela acabou indo para o Japão para apresentar” (E25).</p> <p>“Aí ela viu que tinha um jeito diferente de ensinar, que aquilo era muito valorizado, era algo que poderia ajudar muita gente” (E25).</p> <p>“Ela começou a fazer pesquisa de mercado, para começar a entender o que ela poderia fazer com esse conhecimento de vídeo aula que ela adquiriu. Aí ela descobriu que na época, e isso foi em 2011, 2010, ela foi para o Japão. Em 2011, foi quando ela começou a fazer as pesquisas e descobriu que tinha uma empresa fazendo vídeo aula para o ENEM, para alunos do ensino médio em geral, mas voltados para a preparação para o ENEM. Vi que os vídeos são muito ruins, e tinha como fazer melhor. E foi aí que foi a semente da empresa. A gente começou a fazer vídeo aula para o ENEM no final de 2011” (E25).</p>
Fase de Desenvolvimento	<p>Eu também sempre trabalhei com tecnologia, startup, e ela veio me contar o que ela tinha visto, falou dessa empresa, na época eu já conhecia e falei: “realmente eles fazem bastante sucesso” (E25).</p> <p>“E a gente lançou a plataforma com 300 videoaulas no dia primeiro de maio de 2012” (E25).</p>

<p>Fase de Dimensionamento</p>	<p>“Teve um empreendedor que chegou até a gente para fazer uma vídeoaula para empresa, a gente sempre fazia para jovens, ele falou: “você não fariam para os meus pedreiros, tenho dificuldade de treinar esse público e tal”. A gente falou: “interessante, acho que vale a pena a gente tentar né. Minha mãe tinha bastante confiança de que a metodologia que funcionava para os jovens, funcionaria para essa base da pirâmide adulta né. A gente fez e deu mega certo, foi um sucesso muito grande os vídeos que a gente fez. E aquilo ali começou a despertar que a gente deveria tornar a empresa sustentável, sair do foco estudante, do foco ENEM, e ir para o foco profissional. Daí como a gente tinha investimento, logo depois do investimento, fomos para um escritório, então a gente pôde começar a formar uma equipe com aquele dinheiro, pôde fazer testes, arriscar, porque custa caro também para gente conseguir clientes novos ali, dispostos a acreditar em uma empresa que mal existe né” (E25).</p> <p>“A gente ficou ali uns meses tentando estruturar e provar que a gente tinha como fazer mais vídeo aulas para profissões, para profissionais, e foram entre 6 e 8 meses aí nessa virada, de praticamente desligar a chave do ENEM, mas ele continuou” (E25).</p> <p>“Qualquer tipo de setor poderia adquirir, nós vamos focar no começo em varejo, então lojas de roupas, por exemplo, lojas de calçados, acessórios e também um pouquinho, a gente vai tentar dividir um pouco atenção, [...] mas nosso produto funciona muito bem para o varejo em geral, para restaurantes e para supermercados. Aí agora, a gente vai focar um pouquinho mais em varejo, mas tentando fazer também a abertura para outros mercados” (E25).</p>
--------------------------------	---

FONTE: Autora (2017)

EVIDÊNCIAS DA PARTICIPAÇÃO DA GAG NAS FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS G1

Categorias de Análise	Trechos
<p>Relação com o negócio</p>	<p>“A GAG nos procurou quando estávamos fazendo um programa pela Endeavor. Foi um dos mentores da Endeavor que indicou a gente. E aí uma das sócias fundadoras entrou em contato comigo e falou que queria nos conhecer, mas não falou exatamente sobre o que tratava e como a gente sempre esteve aberto para conversar com outras pessoas, porque na época eu achei que até fosse outro empreendedor. E aí nós fomos nos encontrar com eles e aí a gente contou a história da empresa, o que que pretendia, e aí na mesma hora eles fizeram a proposta de investimento. E aí depois disso a gente começou a fazer a documentação e fazer cadastro, essas coisas e logo depois o investimento foi concretizado” (E24).</p> <p>“E aí sócios fundadores da GAG investimentos foi falar com os mentores da Endeavor, e falou que: estamos querendo fazer investimento em empresas de impacto social, e aí apresentou a gente. A gente foi para São Paulo, tivemos uma primeira conversa, já estava super alinhado o propósito que a gente tinha o que a GAG estava buscando em investimento. E aí teve esse primeiro aporte de investimento em aproximadamente agosto de 2013” (E25).</p> <p>“Eles nos ajudaram inicialmente na gestão que na verdade eles cuidavam de toda a parte financeira, mesmo lá em São Paulo, eles faziam a contabilização também alguma coisa relacionada ao Network e eles vinham para cá uma vez por mês um pouquinho mais que isso para ver como estavam as coisas para ver se a gente não precisava de alguma coisa e enfim eles deram tanto apoio de gestão, tanto apoio emocional para gente e apoio jurídico em São Paulo” (E24).</p>

	<p>“E foi nisso que, meio que por sorte, apareceu o pessoal da GAG na nossa vida. Gostaram muito, já se comprometeram a fazer um investimento ali na época, e a diferença de um investidor normal para o investidor de impacto social é que nenhum investidor queria investir na empresa, enquanto a gente não tivesse uma atração, enquanto a gente não provasse que poderia vender aquele produto. [...] E a GAG, por acreditar no propósito e na ideia da gente democratizar a educação, eles investiram naquele propósito. Então, está aqui o dinheiro, vamos ver como a gente vai conseguir chegar e atingir os objetivos que a gente quer. Então eles acreditaram antes do negócio dar certo, o outro investidor, que é o investidor de risco, ele espera um negócio dar certo, ele só vai na hora de acelerar, então isso foi muito importante de ter a GAG” (E24).</p>
Fase Inicial	Não houve participação
Fase de Desenvolvimento	<p>“De lançamento de novos produtos não, porque a gente não, a troca do ENEM para profissões acabou sendo por conta de fatores externos, não investidor” (E25).</p>
Fase de Dimensionamento	<p>“Mas o que que acontecia, não monetizava, é uma das dificuldades de todo negócio que tem parte social. A monetização é bem complicada. -Ah então vamos estudar porque que não monetiza, porque o preço é caro, porque talvez o jovem da periferia, que é quem precisa desse site para estudar não tem internet, não tem smartphone, mil coisas. Montamos uma planilha lá para identificar quais as dificuldades” (E6).</p> <p>“A empresa já estava com a plataforma pronta, mas não monetizada, então ela estava com tudo pronto, mas não conseguia monetizar. A empresa, depois que a gente investiu, eles foram para o Vale do Silício, eles foram acelerados pela <i>Five Hundred</i>, lá no Vale do Silício, reavaliaram o modelo de negócio, e quando voltaram para o Brasil eles continuaram ainda com a plataforma do Enem, mas agora tem a plataforma que capacita profissionais, capacita pedreiro, faxineira. Está com um projeto com uma empresa de cosméticos que capacita as consultoras que está na ponta da cadeia e não consegue explicar o que o creme faz porque não entende realmente sobre pele, poros, etc. Então a empresa entra nessa parte, por conta da deficiência dela lá, as pessoas que são da base da pirâmide também tem uma certa dificuldade de assimilar algumas coisas mais equacionadas, então ela entra nessa parte facilitando o entendimento das pessoas na base da pirâmide. Ela meio que transforma a matéria, o material que ela recebe, e ela faz de uma forma meio lúdica, usa o lado direito e esquerdo do cérebro para pessoa poder fixar e gravar aquele tipo de conteúdo de outra forma, porque você só ficar lendo não vai aprender nada, não vai adiantar nada. E a empresa entra nessa parte” (E6).</p> <p>“Então, a gente acompanha de perto, o negócio G1 nem tanto, eu que sempre vou para Curitiba, ao menos uma vez por mês eu ia para Curitiba, e quando ela vinha para cá a gente fazia reunião. Aí a gente normalmente participa do conselho da empresa, a gente oferece o apoio ao empreendedor na parte que ele tem mais dificuldade” (E6).</p> <p>“Eles pegaram a gente numa fase que a gente era um pré-operacional, a gente tinha uma empresa, tinha um funcionário na época que eles entraram, só que a gente não tinha nada de financeiro, a gente não tinha nada de escritório, a gente não tinha, enfim a gente não tinha monte de processos que uma empresa precisa para sobreviver, e eles nos ajudaram bastante na criação dos processos, na parte financeira eles ajudaram bastante, eles ajudaram a gente na pesquisa de mercado. Então essa parte de entender se a gente conseguiria vender para colégio, porque esse negócio de a gente não conseguir chegar direto no estudante, quem sabe o colégio possa comprar da gente e impactar todos os alunos daquele colégio. Então, eles ajudaram a gente a fazer essa frente, não deu certo, mas eles que foram as pessoas que ajudaram a gente a fazer essa frente” (E25).</p> <p>“Ajudando a criar os processos, entendendo, explicando para a gente, tanto eu quanto minha mãe, nós somos “<i>startupeiros</i>” de primeira viagem, então apesar de ela ter tido empresas antes, eu já ter trabalhado em <i>startup</i> antes, foi a primeira vez que nós tivemos a nossa <i>startup</i>. Então, eles ajudaram muito a mostrar o que que a gente precisava fazer para que a empresa continuasse rodando. E sem contar todo o apoio de pesquisa que eu</p>

	<p>comentei antes, uma coisa importante, querendo ou não, é a liberdade. Eu falei, eles ajudaram a gente a tomar a decisão de ir ou não ir para o lado profissional, mas eles deram a liberdade para gente, eles argumentaram, mas no final a decisão é do empreendedor” (E25).</p> <p>“Não dá para dizer que era uma exigência, mas eles cobram da gente e isso inclusive eles fizeram a gente se inscrever no programa da empresa B, então foram eles que nos incentivaram bastante para fazer isso, nos cobraram, então mesmo assim buscavam esses números nos nossos trabalhos” (E25).</p> <p>“Não diretamente, mas eles insistiram muito para a gente virar uma empresa do sistema B. A gente nem conhecia o sistema B, nem sabia a importância, mesmo depois que eles apresentaram, a gente levou um tempo para entender a importância do sistema B e através do questionário que a gente fez, para entrar no sistema B, a gente aprendeu muita coisa. Então diretamente eles não falaram: olha, você tem que reciclar o lixo, vocês têm que ir e cuidar do meio ambiente. Até porque o nosso negócio não tem tanto impacto no ambiente, então é um lado mais de escritório, mas eles jogaram a gente para o sistema B. No sistema B a gente teve tudo isso” (E24).</p> <p>“Daí como a gente tinha investimento, logo depois do investimento, a gente foi para um escritório aqui no centro de Curitiba, então a gente pôde começar a formar uma equipe com aquele dinheiro da GAG, pôde fazer testes, arriscar, porque custa caro também para gente conseguir clientes novos ali, dispostos a acreditar em uma empresa que mal existe né” (E24).</p> <p>“Estão ajudando muito a gente, estão muito próximos da gente por muito tempo, sabe. Então diretamente eles ajudam no conhecimento” (E25).</p> <p>“Tiveram algumas conversas em São Paulo que nós tivemos graças a eles” (E25).</p> <p>“Como positivo é o que possibilitou a empresa existir, então que nem eu falei, no começo a gente não tinha perspectiva de conseguir um investidor porque a gente não tinha atração, apesar de ter um produto bem legal, que todo mundo gostava, a gente não tinha venda, e foi graças a eles, eles acreditaram que a gente poderia criar a empresa e depois, com a formação da empresa, a GAG possibilitou mudar para profissões, e possibilitou a gente crescer e enfim, eles ajudaram a gente a sair praticamente do zero para alguma coisa” (E25).</p>
--	--

FONTE: Autora (2017)

APÊNDICE O – EVIDÊNCIAS DAS ENTREVISTAS E DOCUMENTOS DO NIS G2

EVIDÊNCIAS DAS FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS G2

Fases	Trechos
Fase Inicial	<p>“Na época que a plataforma foi feita não existia nada relacionado a encontros de empregos domésticos. Você fazia de tudo pela internet nessa época, você comprava livros, comprava qualquer coisa que você quisesse pela internet e se você fosse procurar alguém para trabalhar na sua casa não existia nada online. Então, realmente era uma carência que o mercado tinha e eu sempre trabalhei em recursos humanos, porque eu sou psicóloga de formação e eu trabalhava muito com ranking executivo e eu quando ia precisar desse tipo de emprego para minha casa, eu não achava em nenhum lugar era totalmente dependente de indicação de amigos, minhas amigas também procuravam e não encontravam, tinha de fato um mercado a ser explorado e pouco explorado” (E28).</p> <p>“Então é uma necessidade imediata das duas partes tanto de quem quer contratar quanto de quem quer trabalhar. Então, eu vim pensando em atuar nesse segmento, eu queria que tivesse uma seleção de pessoas para esse nível mais operacional, para um segmento de empregos domésticos, eu via de fato uma necessidade para todo mundo assim” (E28).</p>
Fase de Desenvolvimento	<p>“Foi o ano em que a gente colocou o projeto para validação, porque a gente ainda trabalhava em outros empregos e começou a tocar como se fosse uma segunda opção de renda, para testar mesmo, eu não digo que foi a fundação esse ano, porque é diferente de você fazer um projeto e ter uma adesão do público, para depois começar a se dedicar há um negócio o tempo todo, então a gente fez um projeto” (E28).</p>
Fase de Dimensionamento	<p>“A nossa dificuldade a princípio era para o banco de dados da profissional por uma questão cultural, por uma questão dela até ficar inibida com a plataforma, de ter que se relacionar pela internet, tinha candidata até pouco tempo falava que que não tinha nem e-mail. Essa mudança cultural foi ocorrendo com o decorrer dos anos, hoje a gente tem uma plataforma gigante de 550 mil profissionais, mas no começo a gente tinha vaga e a gente tinha que procurar profissional, porque como é que você chega em uma profissional que está <i>offline</i> e quando é uma plataforma <i>online</i>. Então, é uma mudança cultural dela e da forma como ela procura emprego e para ela entender que isso era mais fácil para ela, que as pessoas iam ligar para ela sem ela precisar pegar 4 ônibus para ela ir direto procurar emprego, isso demora um tempo [...]. Isto é uma mudança cultural de fato e até elas irem entendendo e assimilando que isso é melhor para você, que não vai precisar pegar três ônibus para ir em uma agência de emprego e sem saber se tem vaga é uma mudança cultural de fato, porque a princípio a nossa maior dificuldade era com a profissional, porque o contratante ele já estava ali nesse universo, já comprava as coisas pela internet, ele já via tudo pela internet, já lia o jornal pela internet e a funcionária não.</p> <p>“A candidata ainda estava naquela assim, começou a engatinhar pela internet, elas começaram a ter o Facebook naquela época, era assim ainda bem distante [...]. Com o passar do tempo, a gente foi migrando as coisas a gente não faz cadastro sem ser pela internet e aí ela foi aprendendo usar e elas viram que realmente quando você coloca o currículo você vai ter um resultado, você tem por outro lado tem que entrar lá, tem que se cadastrar, tem que colocar os dados ou elas próprias foram aprendendo a fazer isso ou elas pediram ajuda para o filho, que é o filho que já sabe navegar na internet, na <i>Lan House</i>. Muitas delas no começo iam em <i>lan house</i> e hoje é diferente, todo mundo tem celular, mas na época que começou ela tinha que ir para um determinado lugar para fazer esse cadastro, foi de forma mudança cultural mesmo” (E28).</p> <p>“A gente começou a ter um envolvimento maior com os órgãos relacionados a empresas que tinha Impacto social, a gente começou a ter uma mensuração até de pesquisas para saber qual Impacto que a gente tinha, a gente viu muito essa questão de onde ela trabalhava antes para onde ela trabalha agora, onde a gente melhorou a vida dela, o fato</p>

	de possibilitar ela escolher a vaga ideal para ela, o negócio que tem muito impacto, “então engole essa vaga aí, é o que tem, e aí você vai ter que ir para essa mesmo”, o fato dela ter essa possibilidade de escolha, gera um impacto, o fato dela precisar muito de salário para família inteira e a gente agilizar esse encontro é um impacto” (E28).
--	---

FONTE: Autora (2017)

EVIDÊNCIAS DA PARTICIPAÇÃO DA GAG NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS G2

Categorias de Análise	Trechos
Relação com o negócio	<p>“A gente recebeu da GAG em 2014. A gente recebeu um aporte da GAG, que foi um aporte de anjo e foi bastante importante porque na época a gente precisava contratar outras pessoas, precisava fazer teste de produtos para facilitar essas coisas, mas a gente teve esse anjo depois de alguns anos” (E28).</p> <p>“Foi um processo bem simples. A gente teve algumas conversas, primeiro sobre o impacto que a gente queria alcançar, o que a gente fazia, qual que era o nosso ideal, onde a gente queria chegar e por causa disso eles achavam que vale que valeria a pena, embora fosse o único negócio que era fora do segmento que eles gostariam de atuar, porque eles queriam atuar em saúde e educação e a empresa era o único desses que não era e a gente foi meio que uma exceção, e a gente queria ampliar bastante isso e na época não existia um padrão para entrar, a gente teve várias conversas, várias reuniões, a gente apresentou os números, e aí por causa disso eles entenderam que valeria a pena” (E28).</p> <p>“No caso da GAG sem dúvidas, ela sempre teve interesse na questão do impacto social, e na época eles acharam super interessante o fato de ser um segmento que tem tão pouco interesse do mercado em trabalhar, e a GAG só investiu na gente porque a gente tinha o impacto” (E28).</p>
Fase Inicial	Não houve participação
Fase de Desenvolvimento	Não houve participação
Fase de Dimensionamento	<p>“O negócio G2 também, tem as reuniões, a gente participa, dá algumas opiniões, fala o que a gente acha. Se a gente encontra alguém de tecnologia, algum empreendedor de uma empresa que a gente acha que tem sinergia, a gente faz as conexões, então a gente sempre tenta estar junto, estar próximo para ajudar” (E6).</p> <p>“A GAG sempre foi um parceiro muito legal, a GAG tem um modelo que é legal de se trabalhar, não é aquele fundo que quer tirar só o seu sangue, ela sempre tentou colaborar como ela pôde, tentou assistir um negócio dando a visão deles, eles são sócios do negócio, mas sempre participavam de uma maneira bem legal, tentar ajudar como pôde, teve época que eles tentaram ajudar até com funcionários para ajudar a gente no atendimento, teve uma outra época que a gente apresentava todo o projeto para eles e eles falavam “olha, vocês tem que ir por aqui até para atingir o impacto” e a própria GAG nos indicou esses programas de empresa B, que a gente nem conhecia. Então, o que eles podiam abrir de canais, outras pessoas pudessem nos ajudar, foi um processo de parceria, acho que foi bem legal, foi uma fase também que a gente estava tentando identificar o tipo de impacto que a gente podia ter, qual era a cara da empresa como um todo, eu acho que eles foram importantes também na fase de identificação do produto em si, não somente como ele é visto lá fora para a gente também eu acho que eles fizeram um processo interessante de, eu acho que ficou mais claro o que que a gente estava buscando” (E28).</p>

“O negócio G2 também, são empresas B porque a gente, não vou dizer em impôs, mas a gente sugeriu que seria interessante” (E6).

“Então, não houve interferência, mas houve algumas sugestões, que a gente tentou fazer algumas coisas, alguns testes, por exemplo a GAG tinha bastante interesse em fazer uma coisa *off-line* também que era assim, pegar essa profissional que não estava *online* e mesmo assim incluí-la de alguma forma, então a gente fez alguns testes, chegando a ir em favelas pra fazer cadastros das pessoas manualmente, a gente fez isso, mas algumas coisas deram certo e outras não, por exemplo, essa questão do *off-line* ficou bastante complicado pra gente, então, assim, não teve uma interferência no produto em si, mas tiveram algumas sugestões que a gente pensou e tentou ver se realmente não era um bom caminho e algumas coisas a gente implementou e outras não” (E28).

“O que houve foram sugestões, no sentido do preço melhor a se fazer, a região onde atuar, a gente foi sempre aberta para receber qualquer tipo de sugestões deles e vice-versa e eles também sempre foram muito abertos. A GAG é muito tranquila, não é aquele fundo que exige vai fazer, isso e aquilo, eles sempre falam e indicam o caminho, eles sempre falam “se você quiser fazer isso, está legal, mas você pode fazer desse jeito”. A gente sempre tentou testar as sugestões deles” (E28).

“Sempre tem um reporte para a GAG sobre o que a gente está fazendo, porque a gente está fazendo, e a gente sempre envolve eles em todas essas questões, a gente sempre fala que vamos fazer isso, por causa disso, disso e disso, o resultado que a gente quer atingir é tal, a gente está fazendo isso nesse momento, a gente sempre colocou eles a par de tudo, até para eles ficarem na mesma página que a gente, enfim, foi como eu te disse, eles sempre deram sugestões como a gente deve fazer, complementares, mas nunca teve “faça isso, porque eu acho que é o melhor caminho”, porque é um negócio, por exemplo, eles estavam muito focados em educação e saúde, diferentes, são outras tecnologias e outras pessoas, então eles falavam: “fala com essa pessoa aqui, essa pode ajudar vocês nessa orientação aqui”, eles indicaram bastante pessoas pra gente, pessoas que tinham uma visão disso mais apurada do que eles próprios, e eles acreditaram nessas indicações, “talvez eu não saiba o melhor caminho, mas eu sei quem sabe”, e eles indicavam pra gente pessoas interessantes. Se eles vissem algo interessante para o negócio, eles indicavam” (E28).

“Eu diria mais, o impacto social foi devido a essa abertura para esses canais que foi ensinando pra gente o que é mensurar o impacto social, o que é que não é, tinha coisas que a gente achava que era e não era realmente. Eu acho que a GAG nos apresentou o conceito de impacto social. [...] A GAG trouxe muito isso de entender o que realmente é impacto social, tem coisas que você acha que é e não é, entender até onde a gente vai com o impacto e deixa de ir, foi a GAG que trouxe, então as conexões e as parcerias com outras empresas também geraram algum tipo de impacto, conhecer outras empresas, quem elas eram, a GAG trouxe uma questão cultural” (E28).

“Não vejo nada de negativo, mas também não vejo que ele te ajuda mais. A GAG colocou a gente na Endeavor, em cursos de impacto social, colocou em outros cursos, que era lá fora, inclusive, foi sensacional. São mentores que falam “vai por esse caminho, porque isso funciona, isso não funciona, ” É super poderoso isso. Qualquer ajuda faz diferença, uma orientação, uma explicação, um contato com uma empresa” (E28).

FONTE: Autora (2017)

APÊNDICE P – EVIDÊNCIAS DAS ENTREVISTAS E DOCUMENTOS DO NIS G3

EVIDÊNCIAS DAS FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS G3

Fases	Trechos
Fase Inicial	<p>“A empresa começou lá atrás, a empresa abriu em 2004. A sócia fundadora é endocrinologista, ela tem diabetes desde os sete anos. Hoje, ela tem mais de 42 anos com diabetes. E no atendimento no Hospital das Clínicas, [...], ela percebia que as pessoas tinham muita dificuldade na contagem de carboidratos para o tratamento do diabetes, e com isso também a dificuldade de saber qual a quantidade correta de insulina para tomar. Essa é a principal, essa é a mais difícil, aí outras coisas como anotar a glicemia, saber o horário dos remédios corretos” (E27).</p> <p>“Então ela tinha um pouco dessa angústia de, ver que era uma coisa um pouco complexa, que as pessoas tinham muita dificuldade de pôr em prática. E com isso o marido dela falou: olha, pega isso que dá para a gente fazer um sistema disso, para ajudar as pessoas a ter um tipo de automatização nesse tratamento” (E27).</p>
Fase de Desenvolvimento	<p>“A criação do serviço automatizado foi concebida por um dos sócios fundadores, que tem uma outra empresa de análise de sistemas. O passo inicial foi o desenvolvimento, em 2003, de um algoritmo capaz de organizar os cálculos a fim de repassá-los instantaneamente ao paciente. O financiamento para o desenvolvimento foi obtido por meio de um Programa de Inovação Tecnológica em Pequenas Empresas (Pipe) e a empresa foi incubada, em 2005. O primeiro protótipo começou a operar em 2005, com pacientes do HC, numa pesquisa voltada para avaliar o impacto do sistema de telemedicina na adesão do paciente ao tratamento e na melhoria de sua qualidade de vida. Na segunda fase do projeto, que exige a apresentação de um plano de negócios, os sócios continuaram a desenvolver o sistema, com a ajuda de um bolsista, também diabético. A princípio, a intenção era criar apenas um serviço de voz, no qual o paciente informasse oralmente seus dados e recebesse as instruções também na forma de som (D20).</p> <p>“Mas as facilidades da comunicação móvel avançaram tanto que deixaram o sistema por voz em segundo plano” (D20).</p> <p>“Um dos programas fez um aporte, a gente recebeu cerca de um milhão e meio em fundos para pesquisa e para desenvolvimento da ferramenta, a primeira versão da ferramenta foi toda financiada por esse programa” (E26).</p> <p>“E com isso eles fizeram o primeiro sistema, que é um atendimento telefônico, e em seguida foi para o uma tecnologia em <i>future phone</i>. E foram aqueles celulares que começaram a ter internet, que ainda não era <i>smartphone</i>, nem sei se era <i>touch screen</i>, e em alguns aparelhos das pessoas que faziam parte desse projeto na época, era instalado esse programa. Era um <i>software</i> que ajudava na contagem de carboidratos, a gente tem até algumas reportagens no nosso YouTube que mostra essa época que, justamente dos <i>future phones</i>, do estudo que foi feito no Hospital das Clínicas para comprovar que isso de fato tinha um impacto, etc e tal” (E27).</p> <p>“Conseguimos criar uma calculadora <i>online</i> [...]. E depois disso a gente começou com um aplicativo mesmo, para <i>smartphone</i>, que foi mais ou menos na mesma época que a gente recebeu o investimento” (E27).</p>
Fase de Dimensionamento	<p>“A gente conseguiu começar a pensar o produto de uma forma também, um pouco diferente, não tão centrado no médico, mas trazendo o paciente para a protagonização do próprio tratamento dele, tentando trazer conceitos um pouco mais atuais de educação em diabetes, entendendo que a tecnologia é uma parte do tratamento, e uma parte</p>

	<p>importante, mas que tem também todo esse fortalecimento da nossa comunicação com o paciente em si, que a gente muitas vezes nem gosta de chamar de paciente. E aí veio a segunda onda do aplicativo, a segunda versão, já pensando em formas dessa tecnologia ser, que possibilite uma inovação mais rápida. Então a gente tinha um aplicativo não muito diferente do que a gente tem hoje, mas o antigo a gente não tinha tantas possibilidades de conectar tecnologias diferentes, de crescer a partir dela” (E26).</p> <p>“A nossa visão do aplicativo veio primeiro por meio das pesquisas, do qualitativo. A gente teve primeiro um processo de ver como as pessoas falavam com a gente, para depois a gente conseguir ter uma estrutura de acessar os dados, [...] de entender qual é o comportamento de uso, desde o primeiro dia, qual é o fluxo da pessoa pelo aplicativo” (E26).</p> <p>“Apoio técnico e tem uma consultoria que é uns pós aceleração de uma empresa de impacto que também é uma, também é um Fundo de Investimento, mas eles fazem os processos de pós aceleração, então a gente faz com eles” (E27).</p> <p>“Agora, isso é o que a gente está pensando que vai vir para o futuro, com as novas parcerias, com novas oportunidades, mesmo porque a gente vai passando, e vai vendo mercado de saúde tem crescido e tem ganhado muita atenção” (E27).</p> <p>“De entender qual é o comportamento de uso, desde o primeiro dia, qual é o fluxo da pessoa pelo aplicativo. A gente tinha o número de <i>downloads</i>, a gente tinha algumas coisas que eram um pouco abstratas, número de <i>downloads</i>, número de acessos na Google Play, mas a gente começou primeiro conversando com as pessoas, e mais elas procurando a gente” (E26).</p> <p>“Mas também a partir disso, a gente começou a trabalhar na tecnologia, para entender cada vez mais os dados que a gente gerava, e entender a coisa mais profundamente, lá dentro, como é que essas pessoas usavam, e a gente tem algumas formas, inclusive a gente pensa em novas formas de analisar melhor, não só os dados” (E26).</p> <p>“Tinha 900 usuários hoje tem 25 mil um pouco mais de dois anos então a gente realmente mudou a escalabilidade e hoje existe escalabilidade antes eram um projeto que estava lá disponível para ser baixado, acho que é isso, hoje tem potencial, antes tinha um negócio super legal mal trabalhado, mas é super legal acho que até uma plataforma super legal mas mal trabalhada” (E26).</p> <p>“Então hoje eu acho que são mais de 600 cidades no Brasil, a gente tem usuários desde as grandes capitais, a cidade como Codó no Maranhão divisa com Piauí, a gente tem bastante, a gente tem usuário no Brasil inteiro, a gente focou o nosso desenvolvimento primeiro para <i>Android</i>, principalmente porque <i>Android</i> tem mais gente que poderia utilizar, um público maior e principalmente a ideia é levar isso, essa solução para a saúde pública” (E26).</p> <p>“A gente ainda é uma <i>startup</i> querendo monetizar e sustentar o modelo de negócio” (E27).</p>
--	---

FONTE: Autora (2017)

EVIDÊNCIAS DA PARTICIPAÇÃO DA GAG NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO SOCIAL DO NIS G3

Categorias de Análise	Trechos
-----------------------	---------

Relação com o negócio	<p>“A GAG fez um aporte em 2015, o primeiro aporte foi de R\$ 300.000,00, agora nesse ano acho que foram mais 300 mil, ao todo R\$ 600.000” (E26).</p> <p>“Hoje a empresa ainda consome investimento da GAG, então a gente ainda não atingiu o equilíbrio” (E26).</p>
Fase Inicial	Não houve participação
Fase de Desenvolvimento	<p>“Um ano depois do investimento da GAG, entrou nova equipe de gestão, que possibilitou então a gente a começar a encontrar uma forma de escalar o negócio, e de tornar maior, crescer e aumentar a nossa base” (E27).</p> <p>“A gente apresentou, por exemplo o time de Tecnologia para o negócio G3, a gente que apresentou” (E6).</p> <p>“A GAG trouxe muitas sugestões. A GAG nos ajudou muito a gente a estruturar. Esse projeto aí eles entregaram agora no fim dezembro essa nova versão do <i>app</i> para gente, a versão do <i>app</i> que a gente trabalha hoje já é essa versão com usabilidade com todo esse trabalho refeito aí” (E26).</p> <p>“Então, em termos de desenvolvimento, as funcionalidades eles, não houve não houve interferência. O que houve foi um trabalho de usabilidade, melhoria de usabilidade, escalabilidade no negócio dali para a frente e comercialização, aí a partir de comercialização é total apoio da GAG” (E26).</p> <p>“Com a participação da GAG, a gente conseguiu começar a pensar o produto de uma forma também, um pouco diferente, não tão centrado no médico, mas trazendo o paciente para a protagonização do próprio tratamento dele, tentando trazer conceitos um pouco mais atuais de educação em diabetes, entendendo que a tecnologia é uma parte do tratamento, e uma parte importante, mas que tem também todo esse fortalecimento da nossa comunicação com o paciente em si, que a gente muitas vezes nem gosta de chamar de paciente” (E27).</p>
Fase de Dimensionamento	<p>“Ela é muito ativa em pensar no negócio, trazer pessoas para conversar com a gente, pensar em parceiros, pensar em modelo de monetização, e é muito interessante. A GAG é muito próxima da gente, [...], eles trabalham junto com a gente a maior parte dos dias, porque às vezes fica um pouco mais informal a relação. Assim tipo, aí nossa, reunião de sócios para a gente é entrar na sala e conversar. Eu acho que, falando da minha experiência, tem um apoio ao empreendedor que é diferente de só colocar o dinheiro no negócio, isso a gente acompanhou um pouco” (E27).</p> <p>“Uma vez por semana pelo menos a gente passa lá, um dos sócios fundadores está lá todo dia, porque o escritório dele é junto, então ele está lá todo dia” (E6).</p> <p>“A GAG foi primordial, foi o que não deixou o projeto morrer. Bom, primeiro pelo investimento que recebeu, acho que se não tivesse tido esse investimento a gente não teria grana para manter nem o que existia, quanto menos para aprimorar e para ajustar mais o nosso produto tanto para o mercado, quanto para o público consumidor. Então nesse momento, foi o momento em que eles mais estiveram presentes no negócio” (E27).</p> <p>“Então a gente tem uma linha de reporte que a gente vai reportar basicamente hoje como os gastos são feitos, [...] como que é tratado o dinheiro que está principalmente a tesouraria, o que que a gente faz com dinheiro que não está sendo utilizado” (E26).</p> <p>“Eu acho que a equipe de TI que foi a GAG que trouxe, foi parte muito importante” (E26).</p> <p>“Antes da GAG o aplicativo, sei lá tinha 900 usuários hoje tem 25 mil um pouco mais</p>

	<p>de dois anos então a gente realmente mudou a escalabilidade e hoje existe escalabilidade antes eram um projeto que estava lá disponível para ser baixado, acho que é isso, hoje tem potencial, antes tinha um negócio super legal mal trabalhado” (E26).</p> <p>“Acho que a maior parte das portas comerciais foram abertas até hoje via GAG, grande parte das reuniões é arranjada pela GAG a gente vai lá, nós vamos juntos, então eles são muito ativos nessa parte de apoio comercial sim, fornecedores não, eu acho que a gente tem muita liberdade de escolha de fornecedores, Então, a gente tem assim o que a gente diz muito a gente tem muita liberdade com escolhas de tecnologia, escolha da priorização de tarefas, toda a parte de operação é bem livre, o que eu mostro é mensalmente as mudanças de funcionalidades, então eu apresento para a GAG. [...] São nas reuniões que nascem assim essas sugestões de abordagem. Eles são muito mais estratégicos nas sugestões não em treinamento, acho que em treinamento, eles trouxeram para a gente a empresa de pós aceleração que ajuda muita gente no tático operacional sabe, por exemplo, ah eu preciso de um, sei lá, desenvolver uma ferramenta melhor de controle de fluxo de caixa, [...] eu preciso desenvolver uma matriz melhor de priorização, e eles são caras muito experiente,[...] principalmente com medição de impacto” (E27).</p> <p>“Eu acho que a gente passou a ter uma preocupação maior de impacto com a entrada da GAG [...]. A gente monitorar algo dos usuários nasce de uma necessidade maior de reportar para GAG o impacto que a gente está causando na vida das pessoas” (E27).</p> <p>Eu acho que assim, a gente acaba por causa do aporte da GAG e Como é feita as coisas juntos com a GAG, a gente tem um acerto, a gente tem uma tranquilidade para encontrar esses caminhos de monetização, mas acho que a gente primeiro tá tentando encontrar um equilíbrio de ter uma ferramenta amigável, bem fácil para o uso da pessoa com diabetes e do médico do outro lado, para a partir do momento que a gente está atendendo bem, e acho que hoje em dia em todo momento a gente tá atendendo bem esse pessoal, a gente pensar fortemente em monetização, eu acho que a monetização tá aqui atrás daqui, nas minhas costas tem um trabalho para fazer isso” (E26).</p>
--	--

FONTE: Autora (2017)